

مدیریت انگیزش

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت انگیزش

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت انگیزش

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت انگیزش/ www.modiryar.com
ناشر: www.modiryar.com
مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه
موضوع:مدیریت - انگیزش

نظریه مک کله لند درباره انگیزش

... motivationیکی از وظایف مدیر ایجاد انگیزش در کارکنان استامیر عسکری

یکی از وظایف مدیر ایجاد انگیزش در کارکنان است. برای این کار مدیر باید عوامل انگیزش کارکنان را بشناسد.مک کله لند توجه به نیازهای زیر را عامل افزایش انگیزش کارکنان می داند:۱ - نیاز به کسب موفقیت؛۲ - نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران؛۳ - نیاز به کسب قدرت.یکی دیگر از عوامل انگیزش پاداشهای مادی است اما مک کله لند می گوید مردم پاداشها را رد نمی کنند.اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. اشخاصی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است چه خصوصیاتی دارند؛اهل بردوباختهای سنگین نیستند، به شانس اعتقاد ندارند، این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده و یا بسیار سخت اجتناب می کنند، این افراد به دنبال انجام کارهای هماورد طلب هستند و به کارهایی که خود شخص مدیریت آن را به عهده داشته باشد روی می آورند. این افراد وقت بیشتری صرف فکرکردن می کنند تا کارها را بهتر انجام دهند. مک کله لند می گوید می توان نیاز به کسب موفقیت را به افراد آموزش و کارایی پرسنل را افزایش داد.مقدمهسازمانها به وسیله تغییرات رفتاری افراد تغییر می کنند، هرچند افراد تغییر را دوست ندارند اما پویایی جزء ماهیت کار است. بااین حال، تغییرات مورد نیاز سازمانی در استراتژی و ساختار، کلیدهای تحریک افراد هستند. تحقیقات روانشناسی وجود سه کلید احساسی را تایید می کنند که عبارتند از سائق های تحریک، دانش و انگیزه که حدود ۸۰ درصد از انسانهای باهوش از نظر ذهنی و کم هوش، رفتارشان به این سه عامل بستگی دارد.یکی از وظایف مدیر در یک محیط کاری، این است که باعث انگیزش کارکنان شود. اما انگیزش در تمرین و تئوری کاری مشکل است و فهمیدن آن سخت است. برای اینکه بدانیم چگونه می توانیم انگیزش را در افراد افزایش دهیم باید طبیعت و خوی انسانی را ابتدا بشناسیم و مشکلات انسان را بفهمیم. اگر کسی بخواهد مدیریت و رهبری سازمانی را برعهده داشته باشد باید عوامل انگیزش را بشناسد. به خاطر اهیمت این موضوع دانشمندان زیادی بر روی آن کار کرده اند از قبیل : (تئوری Y داگلاس مک گرگور)، فدریک هرز برگ (تئوری دوعاملی بهداشت، انگیزش)، التون مایو (تحقیقات هاتورن)، کریس آرگریس، رنسیس لایکرت و دیوید مک کله لند (انگیزش کسب موفقیت) که از میان این دانشمندان به شرح مختصری از نظریه های مک کله لند می پردازیم.تاریخچهدیوید کلارنس مک کله لند در سال ۱۹۱۷ در نیویورک دیده به جهان گشود و در سال ۱۹۳۸ وارد دانشگاه وسلیان(WESLEYAN) شد. وی مدرک فوق لیسانس خود را در رشته روانشناسی از دانشگاه میسوری و در سال ۱۹۴۱ مدرک دکتری خود را در همین رشته از دانشگاه یال (YALE) گرفت. در سال ۱۹۶۳ مک کله لند کار خود را به عنوان مشاور و کمک کننده مدیران در زمینه ارزیابی و آموزش و استخدام در مک بر(MCBER) آغاز کرد. در طول این سالها او مقایسه هایی در زمینه ضریب هوشی و شخصیت نوشت که در مجله روانشناسان آمریکا به چاپ رسید. سپس او بیشتر روی موضوع روابط و انگیزش متمرکز شد. مک کله

لند در سال ۱۹۵۶ به هیات علمی دانشگاه هاروارد پیوست و قبل از آن در دانشگاه وسلیان موفق به اخذ کرسی استادی شده بود. آثار زیادی از وی به جا مانده است. مک کله لند در ۲۷ مارس ۱۹۹۸ پس از ۵۷ سال کار تحقیقاتی در ۸۰ سالگی دیده از جان فرو بست.تئوری پیداکردن نیازهابعضی از نیازها از مشاهدات و تجربیات زندگی به دست آمده اند:۱ – نیاز به کسب موفقیت: تلاش برای انجام دادن بعضی کارهای مشکل و رسیدن به موفقیت؛۲ – نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران: به شکل روابط بسته با اشخاص و ایجاد ارتباط متقابل و دوستانه با افراد؛۳ – نیاز به کسب قدرت: برای کنترل دیگران یعنی دیگران را وارد کنیم تا به گونه ای مخالف رفتار همیشگی خود رفتار کنند.نیاز به کسب موفقیت ایجاد ارتباط با دیگران و نیاز به کسب قدرت تقریباً ۸۰ درصد نیروی محرک و انگیزش تمام افراد است.قبل از نگاه کردن بیشتر به مسائل موفقیت، ایجاد ارتباط با دیگران و قدرت لازم است نکاتی مورد توجه قرار گیرد. هرکس می تواند این سه محرک را در درجات مختلفی داشته باشد.محرکهای یکسان برای افراد مختلف رفتارهای متفاوتی به دنبال دارد. درواقع مردم فکر می کنند تصویرهای ثابت و مشخص معانی یکسانی برای افراد مختلف دارند در صورتی که چنین نیست.مک کله لند بیان می کند که تعدادی از این عوامل که توضیح داده شده از طریق مشاهده و تجربه به دست آمده اند. اما این افرادی که نیاز به کسب موفقیت شدید دارند چه می کنند؟کسانی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است اهل قمار و بردوباختهای سنگین نیستند، به هیچ وجه دوست ندارند که در فرایند موفقیت شانس بیاورند. آنها ترجیح می دهند با مسائل و مشکلات روبرو شوند و به جای اینکهنتیجه کار را به حساب شانس بگذارند مسئولیت آن را شخصاً به عهده بگیرند. اما باید به این نکته توجه کرد که این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده که موفقیت آن صددرصد است و یا کارهای بسیار سخت که امکان موفقیت پایین است اجتناب می کنند.افرادی که در خود به شدت احساس نیاز به پیشرفت می کنند اگر چنین بپندارند که مسئولیتی را که قبول می کنند احتمال موفقیت در آن ۵۰ درصد باشد نهایت سعی خود را خواهند کرد و کار مزبور را به بهترین شکل انجام خواهند داد. و این افراد از کارهایی که جنبه شانس دارد متنفرند. زیرا موقعیتی که در سایه شانس به دست آید هیچ لذتی برای آنها به دنبال نخواهد داشت. این افراد بیشتر به دنبال انجام کارهایی هستند که در اصطلاح هماورد طلب باشند (رابینز – رفتار سازمانی).پاداشها و برانگیختن میل به موفقیت مردمیکی دیگر از خصوصیات میل به موفقیت مردم این است که به نظر می رسد آنها بیشتر نگران موفقیت شخصی باشند تا پاداش آن موفقیت. افراد پاداشها را رد نمی کنند اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. مردم از خود پیروزی یا حل کردن یک مشکل لذت بیشتری می برند تا اینکه به خاطر آن پاداش یا پول بیشتری دریافت کنند.پول برای انگیزش مردم یک ارزش اولیه است و این برای آنها معنی ارزیابی کردن فرایندها و مقایسه موقعیت آنها با دیگران را فراهم می کند و معمولاً مردم پول را برای مقام یا حمایت اقتصادی جستجو نمی کنند.بازخورد: تمایل مردم برای نیاز به کسب موفقیت است تا در بازخورد واقعی نتایج کارها موقعیت خود را بیابند و یک موفقیت شخصی به دست آورند. بنابراین، افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است بیشتر به کارهای فروشندگی و یا کارهای خصوصی که خود شخص مدیریت کار را برعهده داشته باشد روی می آورند. به علاوه طبیعت بازخورد واقعی برای برانگیختن مردم مهم است. در پاسخهایی که این افراد به سوالهای پیرامون کارشان داده اند مشاهده می شود که این افرادعلاقه ای به توضیح خصوصیات شخصیتی خود ندارند. افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها زیاد است می خواهند واقعیت را بدانند و بازخورد نتایج را ببینند. چرا افرادی که انگیزه کسب موفقیت در آنها بیشتر است عملکرد بهتری دارند؟مک کله لند اینگونه بیان می کند چون آنها معمولاً وقت بیشتری صرف فکرکردن می کنند تا اینکه چگونه کارها را بهتر انجام دهند. در حقیقت او فهمید هرکجا که فکر بهتری برای انجام کار باشد عملکرد بهتری اتفاق می افتد.مثالها: دانشجویان دانشگاه که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است معمولاً نمره های بهتری از دانشجویان ضعیف تر می گیرند. کسانی که تمایل به کسب موفقیت بیشتری دارند با تشویق کردن، عملکرد بهتری از آنها سر می زند چون آنها همیشه سعی در بهترکردن امور محوله دارند.شرکتهایی که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیار دارند سریعتر رشد

می کنند و بازده و سود بیشتری دارند و حتی مک کله لند تحلیلهایش را از این هم بیشتر توسعه داده و معتقد است در کشورهایی که تعداد افراد با انگیزه کسب موفقیت، بیشتر است رشد اقتصادی ملی بیشتری دارند. آیا این مهارت آموختنی است؟آیا می توانیم انگیزه نیاز به کسب موفقیت را به مردم آموزش دهیم؟ مک کله لند در حال قانع کردن دیگران برای پاسخ مثبت به سوال فوق بود. در حقیقت او مشغول توسعه برنامه های آموزشی برای افرادی بود که می خواستند میل به کسب موفقیت را افـــزایش دهند او همچنین برنامه هایی مشابه را برای قشرهای دیگر جمعیت توسعه داد.انگیزه مردم در کسب موفقیت: انگیزه افراد در کسب موفقیت می تواند ستون اصلی اغلب سازمانها باشد اما در مورد استعداد مدیران چه می توان گفت؟ همان طور که می دانیم افرادبا میل زیاد به کسب موفقیت، دارای شخصیتهای تولیدکننده هستند. اما هنگامی که آنها مستقل کار می کنند، بهتر کار می کنند تا هنگامی که کار گروهی انجام می دهند. هنگامی که کاری را خوب انجام می دهند میل دارند تا دیگران هم مثل آنها عمل کنند. در نتیجه بعضی وقتها این کمبودها باعث می شود تا دیگران تولید و عملکرد آنها را سرکوب کنند و مانع از به حداکثررساندن پتانسیل آنها شوند. امروزه نیاز است که میل به کسب موفقیت کارکنان افزایش داده شود اما هنوز بسیاری از مدیران فقط به فکر افزایش مهارت کاری پرسنل هستند. یک مدیر خوب بودن کافی نیست و مدیر باید تاثیرگذار باشد. مک کله لند به این نتیجه رسید که برانگیختن میل به کسب موفقیت مردم مثل خانواده هایی است که انتظارهای بیشتری نسبت به توانائیهای فرزندانشان دارند. والدین از فرزندانشان در سنین بین ۶ تا ۸ سالگی توقع دارند در بعضی کارها از خود استقلال نشان دهند و کارهایی را بدون کمک انجام دهند مثل مراقبت از خود در اطراف خانه. اگر والدین این توقعات را زود از فرزند خود داشته باشند و فرزندان نتوانند انجام دهند والدین بچه ها را سرکوب می کنند و شخصیت این کودکان توسعه پیدا نمی کند و این احساس را به بچه ها می دهد که آنها را نمی خواهند و آنها بی عرضه اند . در حالی که آنها هنوز برای این استقلال آمادگی ندارند و به عکس اگر بیش از حد بچه ها مورد حفاظت قرار گیرند این بچه ها وابستگی زیادی به والدینشان پیدا می کنند و همیشه منتظر مـــی مانند تا والدین برایشان تصمیم بگیرند.نتیجه گیرییکی از وظایف مدیر و رهبر در یک سازمان بالابردن انگیزش افراد برای انجام شدن بهتر کارها است و یکی از خصوصیات یک رهبر خوب تاثیرگذار بودن اوست.افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید باشد عملکرد بهتری دارند و سازمانهایی که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیاز داشته باشند بازده بهتری دارند و سودآورتر هستند. دیوید مک کله لند می گوید ما می توانیم افراد را آموزش دهیم تا آنها به اشخاصی تبدیل شوند که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است و از این طریق می توانیم عملکرد و بازده سازمان را بهبود ببخشیم.منابع و ماخذ۱ - http://www.(david McClellands research into achivment motivation.۲ - (http://www.COM journal on-line-human Motivation and organizational Mobilization.۳ - (http://www.Employee motivation in the workplace - theory and practice.۴ - (http://www.mcClelandmedian. Com/psych. html,۵ - http://www.news harvard.edu/ gazette/ ۱۹۹۸/۰۴.۰۹/David mcClelandme.html.۶ - استیفن. پی رابینز، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها. کاربـــردها ترجمه علی پارساییان، سید محمد اعرابی - (ویرایش ۲) تهران دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.* تدبیر

انگیزش و مدیریت تحول

۱۳۸۸ ، ۱۶:۳۴

انگیزش و مدیریت تحولمهندس کرم بهرامی از مدیران سابق کشت و صنعت و دامپروری مغان

مقدمه : یکی از اصول مهم در روابط بین شخصی توجه به علایق و نگرش های اشخاص است . برای مثال شما شاید بتوانید کسی

رابه انجام کاری مجبور کنیدولی هرگز قادر نیستید واقعا "او را وادار کنید که کار را از روی میل و اراده انجام دهد. میل برای خواستن از درون ما بر می خیزد و انگیزش نیروی درونی است که سبب لذت بردن از کار و فعالیتهای شخصی می شود. احساس خوب داشتن و کار آیی با یکدیگرارتباط نزدیکی دارند. شرکت ها و سازمانهای صنعتی باید به این اصل مهم توجه داشته باشند که اگر در نظر دارند با رقیبان خود رقابت کنند ضروری است که در بسیج نیرو های آن شرکت و سازمان توانائی لازم را داشته باشند. مدیریت توانمند و خلاق عامل اصلی تفوق و برتری در قلمرو رقابت به حساب می آید. باید در نظر داشت که سرچشمه اصلی نوع آوری و خلاقیت در یک شرکت تک تک افراد هستند. افزایش تولید در سطح بالا نه فقط با فن آوری مدرن ارتباط دارد بلکه رابطه بسیار نزدیکی با نگرش های افراد دارد.نگرش هائی مانند: آیا ما آمادگی فعالیت مستمر داریم؟ آیا برای اهداف شرکت نگران هستیم؟ آیا میل داریم که تمام توان و استعداد خود را برای رسیدن به اهداف شرکت بکار بگیریم ؟یا اینکه مدام به عقربه های ساعت نگاه می کنیم و سر خورده خسته با خود می گوئیم : ای کاش زودتر ساعت کار تمام شود. زمانی که مدیر و سایر کارکنان با همدیگر همدلی داشته باشند برای رفع مشکلات موجودراه حل سریع تر آشکار می شود و دستیابی به اهداف شرکت آسانتر است.زمانی که سخن از آزادی اندیشه و امنیت و وفاق و احترام متقابل در محیط یک شرکت فقط در حد حرف نیست کارکنان تحت تاثیر جریان روزمره و عادی و یکنواخت محیط کار دچار کسالت وملال نمی شوند. یک مدیر هوشمند و توانا به خوبی میداند که عامل اصلی ایجاد ارتباط موفق با کلیه کارکنان تحت هدایتش : شخصیت خلاق و رفتار متعادل و اخلاق پسندیده اوست نه بهره گیری از توان و قدرت اجرائی در محیط کار . او در واقع به این حقیقت به حق باور دارد که عزت و منزلت او در شرایطی به بالندگی خواهد رسید که بتواند در محیطی همراه با عدالت و صداقت و نیک اندیشی و به دور از هر گونه آلایش و تظاهر: با زیر دستانش رابطه متقابل داشته باشد .البته رفتار صمیمانه با کارکنان نباید انگیزه ای شود که آنان هر طور که بخواهند در محیط کار عمل و نسبت به انجام دادن تعهدات سازمانی خویش بی اعتنا باشند. برای رفع اینگونه ابهامات با بهره گیری از تجربه همفکری و مشورت و دید مشترک میان مدیران و کارکنان می توان به یک سبک مدیریتی و اجرائی متعادل در سازمان دسترسی پیدا کرد . در این شرایط ضمن برقراری ارتباط صمیمی و ایجاد وفاق میان مدیران و کارکنان : زمینه مشارکت کارکنان نیز در مراحل مختلف تصمیم گیری مهیا خواهد شد . هنگامی که افراد با علایق و تجارب و عقاید مختلف گرد هم می آیند مسلما" تضادهائی در میان آنان بوجود خواهد آمد این تضاد ها ممکن است در بعضی شرایط منجر به ناکامی و سر خوردگی کارکنان شود.عده ای ممکن است به این مسئله باور پیدا کند با آنان عادلانه رفتار نشده است یا گروه دیگری چنین استدلال کند که نسبت به حقوق فردی و اجتماعی آنان بی اعتنائی شده است . طبیعی است که در چنین شرایطی کار اهمیت خود را از دست می دهد واین عوامل جریان تولید را تحت تاثیر قرار میدهد. مدیران خلاق و هوشمند برای غلبه بر چنین مشکلاتی با بهره گیری از تجارب و دانش اجرائی خود زمینه مباحثه متقابل میان خود و کارکنان را در محیطی با نشاط و پویا به دور از هر گونه تعصب و جزئی نگری مهیا خواهد ساخت تا ضمن بهره گیری از نتایج تضارب آرا میان افراد نسبت به رفع ابهامات موجود و گسترش روابط انسانی سالم میان کارکنان و مدیران و همچنین گسترش و توسعه اهداف سازمان قدم های مثبت بردارند. این شیوه اندیشیدن نه فقط به اهداف بنیادین شرکت کمک خواهد کرد بلکه در ارتقای سطح اندیشه کارکنان و افزایش نشاط و همدلی در محیط کار موثر خواهد افتاد. البته دستیابی به اهداف بیان شده زمانی امکان پذیر است که مدیران بدون هر گونه مانع با کارکنان سخن بگویند و تا حد امکان این گفتمان در مورد مسائل ناخوشایند نباشد .نکته مهم دیگر این است که اگر مدیران منزلتی بالاتر از منزلت و شخصیت سایر کارکنان برای خود قائل باشند در حقیقت خود رااز نعمت تفاهم و درک متقابل سایر کارکنان محروم خواهد ساخت .اما اگر مدیران و کارکنان به عنوان انسان به درک متقابل یکدیگر توجه داشته باشند و در خصوص امیدها و نگرانی های یکدیگر باهم سخن بگویند میتوانند برای رفع معضلات موجود در شرکت و محیط کار خود به راحل های اساسی و منطقی و امیدوار کننده دست

پیدا کنند : راه حل هایی که مورد پذیرش و توجه همگان باشد.((یک ضرب المثل چینی میگوید : برای هر مشکلی سه راه حل وجود دارد: ۱- راه حلی که من ارائه می دهم. ۲- راه حلی که شما ارائه می دهید . ۳- راه حل درست .)) کارکردن در یک گروه قطعا \"با مشکلاتی همراه است اما مهم این است که انگیزش برای غلبه بر مشکلات در مدیران و کارکنان وجود داشته باشد. البته اگر مشورت و همفکری و همدلی بعنوان یک اصل اساسی و بنیادین در یک شرکت مورد توافق و توجه باشد قطعا \"خلاقیت و توان تولید افزایش پیدا می کند و سوء تفاهم و نزاع در میان مدیران و کارکنان به حداقل می رسد . همانطوریکه میدانیم تعداد قابل توجهی از اعتراضات در یک سازمان در حقیقت فریادهایی ناامیدانه برای جلب توجه است چرا که بسیار اتفاق می افتد کسی به حرف های کارکنان گوش نمی دهد و علاقه مند به شنیدن مسائل و مشکلات آنان نیست .وجود چنین شرایطی خسارت های غیر قابل جبرانی بر میزان تولید و روابط بین شخصی خواهد زد . ولی اگر کارکنان احساس کنند به کسی تعلق دارند و کسی به حرف های آنان گوش می کند بدون شک آنان هم برای اهداف شرکت دلسوزی می کنند و در انجام تعهدات خویش وفادار خواهند بود. مضوع دیگر که نیاز به توجه دارد برگزاری جلسات است در جلساتی که بنا به دعوت مدیران برگزار میشود باید به به توجه به شایستگی و ها و لیاقت هایشان فرصت سخن گفتن و اظهار نظر در باره مسائل داده شود .برنامه جلسات باید از قبل هماهنگ و تنظیم شود و اگر در آنها فقط مدیران حق اظهار نظر داشته باشند در حقیقت مشارکت کارکنان تبدیل به شوخی و بازی اداری میشود و هیچ گونه نتیجه ای از تشکیل جلسات حاصل نخواهد شد و فرست ها از دست خواهد رفت و بجای آن احساس ملال ودل زدگی برای کارکنان حاصل خواهد شد. در امر مدیریت همین قدر میدانم که کافی نیست بپرسیم چه؟بلکه مهمتر این است که بپرسیم چطور؟ در یک شرکت موفق فقط مدیر نیست که قادر است راه حل هایی برای مشکلات پیدا کند بلکه یقینا "پیشنهادهای سایر افراد شرکت نیز در هر سطحی که باشند میتواند مورد توجه و گره گشا واقع شود ودر بسیاری از شرایط کارآمد وسود مند باشد .این یک اصل مهم است که پیشنهادهای خوب حداقل این استحقاق را دارند که توسط مدیران شرکت شنیده شوند . در واقع اگر به گفته های کلیه افراد یک شرکت بها داده شود وبرای عقایدشان اهمیت قائل شوند توانائی افراد شرکت برای تفکر در مورد طرح های جدید افزایش پیدا خواهد کرد واین بهترین راه ممکن برای بهره گیری از تمام توان و استعداد موجود در یک سازمان است . به منظورچگونگی ایجاد تحول در یک سازمان به شرح موارد سیزده گانه ذیل در بحث های آتی می پردازیم : ۱- دید مشترک ۲- انگیزش و تغییر ۳- انگیزش و ابداع ۴- نقش محرک ها ۵- ارتباط در داخل شرکت ها ۶-قدرت باز خورد ۷- هنر گوش دادن ۸- چگونه سوال بپرسیم ۹- سبک رهبری ۱۰-تفویض اختیار ۱۱- مهارت شخصی ۱۲-بصیرت و اهداف و راهبرد ۱۳- تحول سازمانی *http://www.moghanaras.com/m.karam-bahrami/motivation-change.htm

مدیر کامیاب

افراد همواره خواهان کامیابی در عمل به وظایف خود هستند؛ اما برخی مواقع به دلیل نا آگاهی از عوامل مؤثر در موفقیت توفیق نمی‌یابند. در نوشتار حاضر، سعی بر این است که عوامل موفقیت در مدیریت بررسی شوند، تا مدیران بتوانند با الهام از این عوامل، انگیزه توفیق طلبی را در خود افزایش داده، کامیابی در مدیریت را دو چندان نمایند.

مدیریت و موفقیتبا نگاهی گذرا به گردونه عالم هستی، این مسئله روشن می‌گردد که ساختمان وجود هر انسانی، دارای یک نظام تشکیلاتی فوق العاده ظریف و پیچیده است. اداره این نظام تشکیلاتی، با مدیریت صحیح، توانا، بصیر و بی نهایت آگاه میسر است. انسان نیز به عنوان یک موجود اجتماعی که ناگزیر است تمام نیازهای خود را در پناه زندگی جمعی تأمین نماید، ناگزیر است در زندگی جمعی خود برای جلوگیری از هرج و مرج و هدر رفتن نیروها و استعداد بالقوه و تبدیل آن به فعالیت، دارای یک تشکیلات و سازماندهی و مدیریت منظم باشد.از طرف دیگر، این مسئله نیز حائز اهمیت است که به موازات رشد و تحول و پیشرفت جوامع

در زوایای گوناگون، به‌ویژه در مباحث صنعتی و انفور ماتیک، امروزه هر کسی در زندگی فردی و اجتماعی خود به نحوی با مسئله مدیریت در سطوح بالا یا پایین درگیر است، و در نتیجه، مدیریت علمی است که تار و پود زندگی ما را دربرمی گیرد.حضرت امیر المؤمنین علی(ع) در باره اهمیت نقش مدیر در تشکیلات و حرکت به سمت موفقیت می‌فرمایند:«اَنَّ مَحَلّی مِنها مَحَلُّ القُطب منَ الرَّحلَی»،[۱] و از آن فهمیده می‌شود که مدیر مانند گرانیگاه وسط آسیاب عمل می کند. باز می‌فرمایند: «موقعیت مدیر و رهبر، همانند نقش نخ تسبیح است که دانه‌ها را به هم پیوند می‌دهد، و وقتی رشته پاره شد، دانه‌ها پراکنده می‌شوند و بدون نتیجه خواهند ماند، و هیچ گاه در کنار یکدیگر جمع نخواهند شد.»[۲]اگر یک سازمان را به مثابه پیکر و بدن انسان تصور کنیم، مدیر سازمان، مانند مغز آن است، و بدون مغز، انسان تنها دارای زندگی خطی و روزمرّه است.عوامل موفقیت در مدیریتتئوری انگیزه موفقیت را دیویدمک کلند ارائه کرد. از دیدگاه این روان‌شناس، نیاز به موفقیت، بر پایه برتری طلبی، رقابت، اهداف چالشی، اصرار بر انجام دادن کار و فائق‌آمدن بر مشکلات بنا گردیده است.شخصی که انگیزه توفیق طلبی و کمال طلبی زیادی دارد، همواره برتری در عملکرد را جست‌وجو می کند؛ از اهداف چالشی لذت می‌برد و دارای پشتکار و روحیه رقابتی در فعالیتهای کاری است.پرسشهایی که نیاز توفیق طلبی را مورد سؤال قرار می‌دهند، عبارت‌اند از:۱. آیا شما از فعالیتهای کاری چالشی و مشکل لذت می‌برید؟۲. آیا شما می کوشید که عملکردتان از اهداف تعیین‌شده فراتر برود؟۳. آیا شما روشهای جدید برای فائق آمدن بر مشکلات را می‌جویید؟مطالعاتی که مک کلند انجام داده است، نشان دهنده آن است که افراد با نیاز توفیق طلبی بالا، نسبت به کسانی که نیاز به موفقیت در آنان متوسط یا پایین است. از عملکرد بالاتری برخوردار می‌باشند.[۳]این مسئله نشانه این است که مدیران موفق، به زمینه یا موقعیت خاصی منحصر نیستند، بلکه این مدیران دارای زمینه و موقعیت متنوعی هستند و به همان اندازه نیز از تنوع رفتاری و مهارتی برخوردارند. به نظر رابرت کریتنر، حداقل سه عامل مهم برای موفقیت مدیر وجود دارد که او آنها را در قالب یک فرمول ارائه می کند. این عوامل عبارت‌اند از:فرصت O × انگیزه مدیریت M× تواناییA = موفقیت SOpporfunity×Motiuation to manage ×Success=Abilityبه نظر وی، توانایی و انگیزه موفقیت و فرصت، عواملی هستند که اگر در هم ضرب شوند، یک فرمول اصولی برای توفیق مدیریت فراهم می‌شود. وی در ادامه متذکر می‌شود که موفقیت مدیر، به ترکیب متناسب توانایی و انگیزه مدیریت و فرصت بستگی دارد. نبود یک عامل، منجر به ضایع‌شدن سایر عوامل می گردد. به همین علت، از «ضرب» به جای «جمع» استفاده شده است.[۴]عوامل تعیین کننده موفقیتمطالعات گوناگونی در باره تعیین عوامل موفقیت در مدیریت انجام گرفته، که یکی از مهم‌ترین آنها، به دست جان آپلین تحقق یافته است. وی پژوهش خود را به صوت متمرکز بر روی بیش از ده هزار کارمند، در دفاتر مرکزی پانصد شرکت بزرگ امریکا انجام داده است، در مدل آپلین، سه مجموعه عامل فردی و محیطی و تصادفی، سطح موفقیت مدیر را تعیین می کند. این مجموعه عوامل که جان آپلین یادآور می‌شود، عبارت‌اند از: [۵]۱. عوامل فردی (درونی)یک. صفات و مهارتهای شخصیأ. زمینه‌های تحصیلاتی، آمادگی فنی، دانش بازرگانیب. توانایی هوشمندی، مهارتهای تحصیلی/ تفکر سیستمیج. توانایی انطباق، توانایی واکنش به موقعیتدو. تصور مثبت از خودأ. اعتماد به نفس زیادب. احساس امنیت خاطرسه. الگوهای رفتاریأ. مهارتهای متقابل شخصیهمدردی کردن با دیگرانبرقراری و تماس نزدیکخبر رسانیحمایتی/ معتمدب. سطح انگیزشبسیار جدیمحشور با سازمانخودکار و مستقل۲. عوامل محیطی (بیرونی)یک. سبک مدیریت سرپرستان مستقیمأ. وظیفه‌گراییتوجه به نتایجتعیین اهداف ویژههدایت پروژه‌هاارائه پاداشب. مهارتهای متقابل تخصصیحمایتی/ تماس نزدیک با دیگرانتوجه به مسیر ترقی کارکنانمربیگری برای افراددو. تخصیص شغلأ. پروژه گراییمحصول نهایی تعریف‌شدهحوزه‌های ترکیبیوظیفه غیر مستمرنیاز به تلاش افرادب. چالش عمده/ مسئولیت‌پذیریتأثیر گذاری بر روی سازماننیاز به تمام مهارتهای فردیبهره‌برداری از شایستگی فنیبرای موفقیت، فرد بایستی صفات و مهارتهای فردی مختلفی را دارا باشد و حتی اگر تمام شرایط و عوامل فردی مساعد باشد، موفقیت حاصل نخواهد شد؛ مگر آنکه عوامل محیطی به شکل مطلوبی فراهم گردد. در کنار این عوامل،

فاکتورهای تصادفی نیز نقش مهمی را ایفا می‌کنند که مدیریت، کنترل کمی بر روی آنها دارد.۳. عوامل تصادفی(تعدیل کننده)أ. نشان دادن خود (فرصت بروز مهارتها و قابلیتهای خود به مدیران عالی)ب. شانس (فرصت قابل دسترس در زمان داده‌شده، رقابت برای پستها، استراتژیها و برنامه‌های سازمان)مدیریت در هزاره سومامروزه عقیده بر این است که همبستگی و انسجام اجتماعی جامعه جدید، تنها با مدیریت صحیح امکان‌پذیر است. بر اثر مدیریت صحیح، ملتهای ضعیف، قوی می‌شوند. مدیریت در هر سازمانی، به منزله روح آن سازمان است. اگر روح سازمان به ضعف و سستی گراید، مرگ سازمان فرا می‌رسد.گویند که در سپاه نادر، پیری جنگ‌آور، راست و چپ سپاه دشمن را به وحشت انداخته بود و مبارزه جانانه‌ای به نمایش گذاشته بود. نادر که از مهارت و جنگجوی سالخورده، انگشت به دهان مانده بود، دستور داد او را به حضورش بیاورند. مأمور نادر در وسط میدان کارزار، پیر جنگجوی را فراخواند و پیام نادر را به او رسانید. پیر بر خلاف میل باطنی‌اش، چون سرگرم کارزار و حماسه آفرینی بود. به سوی نادر شتافت و عرق ریزان و خسته، با شمشیری آخته به نادر گفت: چرا مرا از وسط میدان کارزار، فرا خوانده‌ای؟نادر به او گفت: ای پیر، با این گونه نبرد کردن، همه را شگفت‌زده کرده‌ای و به سان جوانان برومند به صف دشمن می‌تازی و پهلوانی می کنی؛ آن زمان که کشور مورد تاخت و تاز بود، چرا این گونه ظاهر نشدی؟پیر در جواب گفت: آن زمان تو نبودی!دنیایی معنا در تفسیر این جمله نهفته است. مدیریت موفق، از پیر فرسوده نیز حماسه می‌آفریند و روح تازه‌ای در کالبد یک سیستم می دمد.ویلیام شکسپیر می‌نویسد: بنگرید آن شمع کوچک در دل تاریکی تا کجا نورش را پراکنده می‌سازد. یک عمل نیک و یا یک تصمیم درست از فردی خوش‌فکر نیز در این دنیای تاریک، همین گونه پرتوافشانی می‌کند.[۶]یکی از نکات برجسته دیگر در موفقیت در مدیریت، این است که مدیریت نشانه یک رشته از عملیات است، و مدیر، نشانه مرکزی در ساختار گروه است.از نظر ستو گدل، مدیریت رشته‌ای از عملیات، برای اثرگذاری بر فعالیت توده‌ها در جهت رسیدن به هدف است و میزان موفقیت آن بستگی به میزان اثرگذاری آن دارد و خود نیز متأثر از نظم و هارمونی در تصمیمات یک مدیر است.هاکسلی می‌نویسد: تنها داروی شفا دهنده دردها، نظم و خرد است؛ زیرا عامل وصول به اهداف و نقاط کانونی فعالیتهاست.راسکین می‌نویسد: هر کار درست و منظم و هر فکر شایسته، به چهره مدیریت، زیبایی و موفقیت می‌دهد.آن راس رتیموتی راس می‌نویسد: یک مدیر موفق به تسهیم دستاوردها در یک سیستم می‌پردازد و از انگیزش یا کارانه گروهی بهره می گیرد؛ زیرا افزایش عملکرد مؤسسه یا سیستم یک سازمان را در میان اکثر یا تمام کارکنان یک قسمت، تقسیم می‌نماید و مشارکت بیشتر کارکنان را موجب می گردد. برخی مردم، بسیاری از روشها را در زیرمجموعه سرفصل تسهیم دستارودها قرار می‌دهند؛ مثل تسهیم منافع و طرحهای پاداش به گروههای کوچک.تسهیل دستاوردهای یک مدیریتمهم‌ترین خصوصیات مشترک در تسهیل دستاوردهای یک مدیریت موفق بدین قرار است:۱. بهبود عملکرد: یکی از اهداف تمام طرحهای تسهیم دستارودها، بهبود عملکرد است.این عملکرد که ممکن است به سختی اندازه‌گیری شود، با استفاده از کل زمان واقعی، در مقابل زمان استاندارد یا اندازه‌گیری فیزیکی میزان ستاده، در مقابل میزان داده‌ها به دست می‌آید و با روشهای محاسباتی گسترده و بر اساس بهبود سیستم، صورت می گیرد.۲. دستیابی به چیزی: در این رویه، مدیر همواره باید سعی کند که به سمت ارتقای خود و سازمان و نیروها حرکت کند. این مهم، بیانگر این مسئله است که سازمان نه فقط در چرخش باشد، بلکه باید به گردش درآید و به روزمرگی نیفتند.حضرت امیر المؤمنین علی (ع) می‌فرماید: کسی که دو روزش مساوی و شبیه هم باشد، ضرر کرده است.۳. تسهیم همه یا بیشتر کارکنان: در گذشته و حتی در مدیریت کلاسیک، طرح تسهیم دستارودها، گروه انتخاب شده‌ای از کارکنان، مانند کارکنان ساعتی یا کارکنان رسمی سازمان، را شامل می‌شد؛ اما امروزه برای بالاـ بردن موفقیت سازمان و ضریب رضایت شغلی و رضایت حرفه‌ای، جهت اصلی به سوی شامل نمودن تقریباً تمام افراد است.۴. مشارکت کارکنان: بسیاری از برنامه‌ها با مشارکت به موفقیت نزدیک‌تر است.امروزه حرکت سازمانها به گونه‌ای است که در بخشهای دولتی و خصوصی، مشارکت قابل ملاحظه کارکنان را می‌طلبد و توسعه بهتر، همکاری، ارتباطات، کار و دستیابی به

هـدفها مورد تأکیـد قرار می گیرد. امروز در بحث موفقیت مدیران، مفهوم کار هوشـمندانه‌تر مطرح است، که به طور معمول، نیازمند اشکالی از توانمندسازی و مشارکت کارکنان است.۵. جهتگیری دراز مدت: زمان، عامل مهمی در امر مدیریت است و جهتگیریهای یـک مـدیر بـایستی در ظرف زمـان تعریف شود و عمـده فعالیتها نیز در دراز مـدت ترسـیم گردد. متأسـفانه غالب سازمانهایی که به آنـتروپی مثبـت(اسـتهلاک تـدریجی) دچـار می‌شونـد و کمـتر بـه سـمت آنـتروپی منفی (بازیـافت مجـدد و مهندسـی مجـدد) روی می‌آورنـد، به خـاطر برنامه‌هـا و دسـتارودهای کوتـاه مـدت است؛ و این مسـئله، سـبب ایجـاد مشـکلاتی در به کـارگیری مشـارکت کارکنان می گردد.۶. عدم جهت‌گیری انفرادی: از آنجایی که تسـهیم دستارودها، یک جهت‌گیری گروهی است، ظاهراً جهتگیری انفرادی یـا گروههـای کوچـک، نمی‌تواننـد شامـل یک سیسـتم گردنـد و لازم است که قبل از اجرا، اکثر شـرکتها و جهت‌گیریهای انفرادی را حذف نمایند.۷. اداره کردن افراد در محیط کار: یکی از رمزهای موفقیت یک مـدیر کارآمد، کار کردن با گروههای به عنوان رهبر یـک گروه یا مـدیر چنـد گروه مجاز است که بخش مهمی از وظایف او را در بر می گیرد. تمایل به انجام دادن کارهای گروهی، به دلیـل پیـدایی روشـهای کاری چنـد مهارتی و جایگزین شـدن ساختارهای غیر سلسـله مراتبی به جای ساختارهای سـنتی سازمـانی، روز به روز افزایش می‌یابـد.مـدیر موفق در ایجـاد یک گروه کاری موفق، نقش تعیین کننـده‌ای دارد، و یک گروه کاری خوب، محصول فرمانـدهی یک مـدیر است. یک گروه کاری خوب، نیرویی است زنـده، در حال تغییر و پویا که در آن تعـدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر، دورهم جمع شده‌اند و به ارزیابی دیدگاههای مختلف می‌پردازند و با کمک همدیگر در جهت رسـیدن به اهـداف خـود تلاـش می کننـد.رابرت هیلر می‌نویسـد: همه گروههـای موفق از یـک سـری خصوصـیات مشـترک در همه سازمانها و در سراسـر دنیا بهره می‌برند اولین و مهم‌ترین و سنگ بنای همه این خصوصیات، رهبری قدرتمند و اثر بخش است. و در ادامه می‌نویسد: تعداد اعضای گروه در موفقیت یک سازمان، نقش تعیین کننده ندارد. یک گروه کاری موفق، ممکن است بین ۲ تا ۲۵ عضو داشـته باشـد. و مهم‌تر از مسـئله تعـداد اعضا، مـدیریت خلاق و اثر بخش است.این مـدیریت خلاق و اثر بخش، برای اینکه بتواند گروه موفق را به سـمت اهداف خود پیش ببرد، باید توانایی ایجاد مؤلفه‌های زیر را داشـته باشد:۱. تعیین اهداف۲. حمایت از گروه۳. تزریق انگیزش۴. ایجاد اعتماد۵. تفویض اختیار۶. تقسـیم وظایف و تعیین مسئولیتها۷. تشویق افراد به ارائه ایـده‌های تـازه۸. بهسازی عملکرد۹. تسهیم در مسئولیتها۱۰. ایجاد خودگردانی خود کنترلی۱۱. بالابردن کارایی۱۲. ایجاد روحیه کار تیمی۱۳. انطباق نقش۱۴. ارتبـاط مـؤثر و دائـم اثر بخش۱۵. اطلاـع رسـانی دقیق، به موقع و متنـاسب بـا نیازها۱۶. جلوگیری از دوباره‌کـاری۱۷. راه اندازی تفکر خلاق۱۸. حل تعارضها۱۹. آموزش مداوم گروهها۲۰. ارتقای استانداردها در گروه۲۱. تشویق و پاداش۲۲. سازگاری با تغییرات.۲۳. مشـاوره اثر بخشـاز آنجـایی که دنیـای امروز را دنیـای سازمانهـا می‌داننـد و متولیان این سازمانها انسانها هسـتند، فلسـفه وجودی سازمانهـا، متکی به حیـات انسـان است. انسانهـا در کالبـد سازمانها روح می‌دمنـد و آنها را به حرکت در می‌آورنـد و اداره می کننـد. موارد فوق، مهم‌ترین مؤلفه‌های انسانی سازمانهاست.سازمانها بدون وجود انسان، نه تنها مفهوم نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسـر نخواهـد بود و حتی با وجود فن‌آور شدن سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سـخت‌افزار، در آینده باز نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان، چون گذشـته باقی خواهد ماند.این نکته نیز حائز اهمیتی است که منابع انسانی، با ارزش‌ترین منبع برای سازمانهـا هسـتند و آنهاینـد که به تصـمیمات سازمـانی شـکل داده، راه حل ارائه می کننـد و سـرانجام مسائل و مشـکلات سازمان را حل می کنند؛ بهره‌وری را عینیت می‌بخشند و کارایی و اثر بخشی را معنا می‌دهند. با این وصف، از آنجایی که منابع انسانی، بخش عمده‌ای از زندگی خود را به عنوان کارمند، کارگر یا مدیر و سـرپرست در محیط سازمانی می گذرانند، طبیعی است که توجه به آنهـا از اهمیت زیـادی برخوردار است و یک مـدیر موفق با بهره‌گیری از دانش لازم به این مهم بها می‌دهـد.مـدیر بایـد تزریقگر انگیزه‌هـا باشـد؛ زیرا چنین افراد و تیمهـایی درمحیط کار برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند و در راسـتای اهـداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشند و هم درست برانگیخته شوند، و بدین منظور، باید ابزارها و وسایل انگیزش را شناخت و آنها را

به موقع و توسط مـدیران لایق و شایسته به کـارگرفت تـا چنین مهمی محقق شود. رضـایت کـاری، علاقه، وفـاداری به سازمـان و بالنـدگی کارکنان، منوط به ایجاد محیطی است که مدیر متولی و مسئول آن است.ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفقدر زمان حاضـر، در سازمانها مدیرانی قادرند در صـحنه کار، روز به روز به درجه کارایی خود بیفزایند و بهره وری خود را افزایش دهند که حرفه‌ای باشـند.یکی از تعاریف جدید مدیریت به ما می‌گوید: مدیر باید بداند، بتواند و انسان باشد. دانسـتن، یعنی دانش لازم و مهارت فنی در بودجه ریزی، نظارت، گزارش دهی و ....توانستن، یعنی قدرت مانور و عمل، مانند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، هماهنگی، کنترل و ....انسـان بودن، یعنی مهـارت روابـط انسـانی، درک روابـط سازمـانی و ....بر اساس این محورها، جـدولی از ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفق ارائه می‌گردد.ویژگیهای حرفه‌ای بودن مدیران موفقشایسـتگی انسجام پایداری انسان گراییدارا بودن دانش روز ۱ Uptoczub. اعتبـار بخشـی به شخصـیت، شغل و سازمانی که در آن کار می‌کنـد ۱. وظیفه شناسـی ۱. گرایش عمیق به اطرافیان۲. آشـنایی تخصصـی با حرفه مورد نظر ۲. عملکرد صادقـانه ۲. تعهـدبه کـار توجه به رفاه دیگران۳. کسب مهارتهای ویژه ۳. رهـایی از تعصب ۳. وقت شناسـی ۳. رعـایت احترام متقابل۴. توان اسـتفاده از مهارتها ۴. بالاـ بودن درجه فرهنگ کار ۴. آشـنایی با مدیریت زمان ۴. احترام به قانون۵. بازسازی تجربیات ۵. برخورداری از انضباط ۵. جلوگیری از اتلاف در سازمـان ۵. درک مشـکلات دیگران۶. گرایش بـه انجـام کـار ۶. دارا بـودن وجـدان کـاری ۶. پـذیرش مسئولیت به طور مسئولانه ۶. درک انتظارات متقابل ۷. اعتمـاد کامل به همکاران درصـد بالای این ویژگیها در درون افراد، باعث می‌شود که مـدیر سازمان همواره به عنوان مرجع تصـمیم‌گیری و به صورت یک فرد بالنـده سازمانی مطرح شود و موفقیت جمع و سازمان را به ارمغان آورد. از آنجایی که هر ذهنی در سازمان می‌تواند تعداد نامحدودی ایده تولید کند، چنین مدیری با خیل عظیمی از انسانهای ایده‌مند مواجه می‌شود؛ نه اینکه او سوق‌دهنده افرادی باشد که فقط منتظر خزیدن هسـتند و اصـطلاحاً مدیر دست به حرکت فروشی بایـد بزنـد.از وظایف مدیر در سازمان، توجه به روحیه کارکنان است. روحیه، نتیجه میلیونها فعل و انفعال جسـمی و روحی است که درون ما اتفاق می‌افتـد و تغییرات احساسـی در ما درباره شـغل، سازمان و مدیر به وجود می‌آورد. ممکن است این احساس به وجود آمـده، اثر بخش باشـد و ممکـن است مخرب و کاهنـده کـارایی.هر نـوع روحیه، دارای دو جز اصـلی است: ۱. وضـعیت روحی؛ ۲. وضـعیت جسـمی.مدیر در نقش رهبری، باید همواره وضعیت روحی کارکنان را بسنجد و عواملی را که ممکن است در روحیه آنان تأثیر مخرب داشـته باشد، از بین ببرد تا میزان رضایت شـغلی کارکنان همواره در سـطح مطلوبی قرار داشته باشد. عدم توجه مدیر به روحیـه کارکنـان، میزان نارضـایی را افزایش می‌دهـد و عامـل کـاهش میزان مـوفقیت اوسـتOD و مـوفقیت مـدیرموفقیت مـدیر یا بازسـازی و بهبود سازمـان (O.D=OrganizationDexelopmento)، نوعی فعـالیت بهینه و کارآمـد مـدیریت برای ارتقـای کیفی و بالنـدگی سازمان است و در سه سـطح فردی و گروهی و ساختار سازمان فعالیت می‌کند.یک مدیر موفق در OD معمولاً:۱. برکار تیمی تأکید می‌کند؛ نه تلاش فردی.۲. تغییر در فرهنگ سازمان را مد نظر دارد.۳. بر ایجاد انگیزش تأکید می‌کند.۴. بر پاداش گروهی تأکیـد می‌ورزد.۵. بر همکـاری مـدیران و فرهنگ مشارکت تأکیـد می‌کنـد.۶. ارتقـا و چرخـه بهره‌وری را مـد نظر دارد.۷. فرآینـدی همیشـگی را به سـمت رقابتهای سالم ایجاد می‌کند.۸. هـدف اصـلی آن، تغییر در رفتار و روش و ساختار است.سازمانها به سـان موجـود زنـده به دنیـا می‌آینـد، رشـد می‌کننـد، به بلـوغ می‌رسـند و سـرانجام دچـار کهولت می‌شونـد و از بین می‌رونـد. برای جلوگیری از مرگ زودرس سازمانهـا، لازم است سیسـتم دائماً در خود تغییرات مطلوب ایجاد کنـد تا اثربخشـی لازم را جهت انجام وظایف خود داشـته باشد. مدیر آشنا به OD مانند طبیبی است که هدف اصـلی او شناختن بیماریهای سازمان و کوشش برای از بین بردن آنهـا و ایجـاد تغییرات منـاسب در سازمـان، برای پیشـگیری از بروز مشـکلات جدیـد می‌باشـند.سـخن آخریکی از صاحبـان شرکتهای بزرگ برای درنوردیـدن مرزهای موفقیت در دهه آخر قرن بیسـتم بر این باور بود که برای تحول در سازمان خویش، باید افراد بوفالو مانند را که حالت پیرو و تابع و کم نقش دارند، به پرواز درآورد. او مقاله خود را با عنوان «پرواز بوفالوها» می‌نگارد و از

اینکه افراد سازمان مطیع و تابع باشـند، گله می کند و از سازمان بوفالویی ابراز نگرانی می کند؛ زیرا بوفالوها حیوانات عجیبی هستند؛ اگر یکی راه بیفتند، بقیه دنبال او به حرکت در می‌آیند، و اگر بر لبه پرتگاه برود، همه می‌روند، و اگر سقوط کند. خیلی از آنها نیز سقوط خواهنـد کرد، و اگر بایستد بقیه نیز می‌ایستند. او می‌نویسـد که افراد در سازمـان، بایـد مثـل غـاز در گستره فعالیتها به پرواز درآیند. غازها موجودات جالبی هستند. آنها به شکل هشت پرواز می کنند و در نوک آن، یک غاز پرواز می کند و وقتی خسته شد، دیگری جای او را می گیرد. حرکت به شـکل هشت در آسـمان، خسـته کننده نیست. همه غازها مسیر را می‌دانند و به سوی موفقیت نهایی در حرکت‌انـد. اگر یکی از غازها آسیب دیـد یا تیری به او اصابت کرد، یک یا دو غاز با او فرود می‌آیند و تا زمان بهبود در کنارش می‌مانند و سپس به پرواز در می‌آیند. جالب اینکه چون هدف و مقصد و مرز توفیق را می‌دانند، به همان جایی می‌روند که غازهـای دیگر رفته‌انـد. آیـا حرکت هماهنگ و هارمونی گونه سازمان به سوی اهـداف، با وجود پیچیـدگیها و تنوعها و تخصصـها، نوعی حرکت به سوی مرزهـای کامیابی نیست؟۱. نهـج البلاغه، خطبه ۳.۲. نهـج البلاغه، خطبه ۱۴۶.۳. طریقت دل، مایکل لینبرگ، ترجمه فرحنـاز آیه اللهی، تهران، انتشـارات آرمان و یزد، سال ۱۳۷۶، ص ۲۱.۴. مدیریت نیروی کار، انگیزش و تسـهیم دستاوردها، روث آن راس، تیمـونی راس، ترجمـه گروه ترجمـه وزارت صـنایع، انتشـارات بصـیر، تهران، ۱۳۷۸، ص ۸.۵. افراد در محیـط کار، رابرت هلر. ترجمه سعید علی میرزائی، انتشارات سارگل، تهران، ۱۳۸۱، ص ۶.۶. همان، ص ۷.

*http://www.hawzah.net/hawzah/Magazines/MagArt.aspx?MagazineNumberID=۴۴۷۵&id=۳۴۴۴۰

بی انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنید

ترجمه: یاسر جلالی چکیده: اغلب شرکتها اشتباه عمل می کنند. آنها به جای آنکه سعی کنند تا به کارکنان خود انگیزه بدهند، باید از بی انگیزه شـدن کارکنان خود جلوگیری کننـد. تعـداد زیادی از پرسـنل وقتی یک کار جدیـد را آغاز می کنند، بسیار شـیفته و علاقه‌مند آن هسـتند. اما طبق یافته های تحقیق ما، در ۸۵ درصد شـرکتها، انگیزه پرسنل در شش ماهه اول به سرعت کاهش می یابد و در سالهای بعـد نیز روحیه آنها بـدتر خواهـد شد. این یافته ها بر اساس مطالعه ای شـکل گرفته است که بر روی ۲/۱ میلیون نفر از کارکنان ۵۲ شـرکت برتر از میـان ۱۰۰۰ شـرکت مجله فورچـون بین سالهـای ۲۰۰۱ تـا ۲۰۰۴ ، توسـط موسـسه تحقیقاتی سیروتا (نیویورک) انجام شده است. این مشـکل به اصول و مبانی مدیریت مربوط می شود. یعنی هم به سیاستها و رویه هایی که شرکتها در مـدیریت کردن نیروهایشان به کار می گیرند و هم به روابطی که مدیران به صورت فردی به وسـیله گزارشـهای مسـتقیم خود برقرار می کنند. تحقیق ما نشان می دهد که چگونه رفتار و عملکرد مدیران به مشـکل بی انگیزگی پرسنل اضافه می کند. همچنین تحقیق ما نشان خواهـد داد که مـدیران برای تغییر این وضع چه کاری می توانند انجام دهند.سه هدف کلیدی افراد در کاربرای آنکه علاقه و شیفتگی را که کارکنان در ابتدای شروع کار خود دارند حفظ کنیم، مدیریت باید سه هدفی را که عده زیادی از کارکنان در کار خود در پی آن هستند، بفهمد و سپس آنها را برآورده کند. این اهداف عبارتند از ـ:برابری : در مسائلی مثل دستمزد، مزایا و امنیت شغلی با پرسنل به طور عادلانه و برابر رفتار شود ـ.موفقیت : احساس افتخار کردن از شغل و از کارفرما ـ.همراهی و رفاقت : داشتن روابط خوب و پربـار بـا همکـاران.برای نگهـداری یـک نیروی کـار علاقه‌منـد، مـدیریت بایـد تمـام این اهـداف را تـأمین کنـد. در شرکتهایی که فقط یکی از این اهـداف تامین می شود، کارکنان یک سوم علاقه‌مندی کارکنانی را دارند که شـرکتهایشان تمام این اهـداف را برآورده می سازنـد. این اهـداف نمی‌تواننـد جایگزین یکدیگر شوند. شـناختن و درک کردن صـحیح پرسـنل نمی تواند جـایگزین دسـتمزد خوب شود، پول نمی توانـد جایگزین حس افتخار و سـربلندی از انجام یک کار شود و سـربلندی به تنهایی هیچ تضـمینی ایجاد نمی کنـد.آنچه مـدیران به تنهایی می تواننـد انجام دهندتأمین این سه هدف، هم به سیاسـتهای یک سازمان بسـتگی

دارد و هم به عملکرد روزمره مدیران که به صورت فردی انجام می گیرد. اگر یک شرکت مدیریت با استعدادی داشته باشد [سعی کند که خیلی خوب شرکت را مدیریت کند]، یک مدیر بد می‌تواند این مدیریت خوب را در قسمت زیر نظر خودش خراب کند. و برعکس؛ مدیران باهوش و همدل [با کارکنان] می‌توانند با ایجاد علاقه و تعهد در زیرمجموعه خودشان، بر مقدار زیادی بی مدیریتی یک شرکت غلبه کنند. در حالی که مدیران به صورت فردی نمی توانند همه تصمیمات رهبری(مدیران رده بالای سازمان) را کنترل کنند، با این حال می توانند یک نفوذ عمیق بر انگیزش کارکنان داشته باشند.مهمترین مسئله در انگیزه دادن به پرسنل، ایجاد حس امنیت برای آنهاست، بدین معنی که آنها ترسی نداشته باشند از اینکه اگر عملکرد آنها عالی نباشد، شغل آنها در خطر خواهد بود. کارکنان باید حس کنند که اخراج کردن آنها آخرین راه چاره است و تنها راه برخورد با مشکلات نیست.اما ایجاد حس امنیت فقط آغاز کار است. اگر هر یک از ۸ مرحله زیر درست به کار برده شوند، می توانند نقش کلیدی را در تامین اهداف کارکنان شما برای کسب موفقیت، برابری و همراهی بازی کنند و آنها را قادر سازند تا شور و شوقی را که در زمان استخدام و شروع به کار داشتند، حفظ کنند.موفقیت-۱ یک هدف الهام بخش را القا کنید. یک عامل مهم برای ایجاد اشتیاق (علاقه) در کارمندان، وجود یک هدف سازمانی مشخص، معتبر و الهام بخش است. در واقع برای کارمندان، هدف انجام کار، خیلی اهمیت دارد. آنها باید بدانند که برای چه در این شغل استخدام شده اند و هدف از انجام این شغل چیست. بنابراین، «دلیلی برای بودن» یا «دلیلی برای این جا بودن» برای پرسنل، فراتر از پول قرار خواهد گرفت.هر مدیری باید قادر باشد تا خیلی سریع یک هدف قدرتمند را برای واحد خودش بیان کند. به مثال زیر در مورد هدف یک شرکت توجه کنید. در این مثال یک گروه سه نفره که در یک موسسه بیمه کار می کنند، هدف از کار خود را این چنین توضیح می دهند:«کار بیمه ها در ارتباط با مردم است. کار بیمه این نیست که مثلاً ـ شما فرم های بیمه را چگونه پر کرده اید یا اینکه چک ها را چگونه نوشته اید. بیمه یعنی اینکه وقتی مردم بیمار هستند، چگونه مورد مراقبت قرار می گیرند، یا وقتی مشکلی دارند چگونه به آنها کمک می شود.» این توضیح بسیار موثر است، زیرا در شرکت کوچکی تهیه شده است که تحت نظر یک هیئت رئیسه پرقدرت و سخنران (سخنور) قرار ندارد و شرکتی است که معمولاً ـ با قوانین و مقررات اداری (بوروکراتیک) شناخته می شود. کسانی که این توضیح را ارائه کرده اند واقعاً درک و احساس درستی از کار خود داشته اند، زیرا که تمرکز آنها بر نکته صحیحی است، چون بر نتیجه کار (مردم) تأکید دارند، تا بر وسایل و ابزارهای انجام کار (پر کردن فرم های بیمه).شرح شغل، ابزار قدرتمندی است. اما به همین اندازه هم مهم است که مدیر بتواند موضوع را برای زیردستان شرح دهد و قادر باشد تا برای بیان دلیل انجام وظیفه، با آنها ارتباط برقرار کند.-۲ کارکنان را درک کنید. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تمام همکاریهای یک کارمند، چه بزرگ چه کوچک، مورد توجه قرار گرفته است. شعار بسیاری از مدیران این است که «چرا باید برای انجام کاری از کسی تشکر کنم که او برای آن کار دستمزد می گیرد؟» کارمندان این نکته را بسیار بازگو می کنند چقدر به قدردانی اهمیت می دهند. کارکنان همچنین اعلام می کنند که چقدر ناراحت هستند زمانی که مدیران وقتی را اختصاص نمی دهند تا به خاطر انجام صحیح یک کار از آنها تشکر کنند، اما خیلی سریع آنها را به خاطر اشتباهات نکوهش می کنند.درک موفقیتهای فرد توسط دیگران، یکی از نیازهای اساسی انسان است توجه و درک کردن کارکنان، فضایل و کمالات آنها را افزایش می دهد، یاری کردن باعث می شود که این کمالات بیشتر شود.دستی بر شانه فرد زدن، گفتن جمله «خوب بود» ، غذا خوردن با کارمند، اشاره کردن به کار خوب پرسنل نزد مقامات بالا، مقداری انعطاف پذیری در زمان‌بندی برنامه ها، یک روز مرخصی یا حقوق تشویقی یا حتی یک پیغام تشکر روی میز، اندکی از صدها راهی است که مدیران به وسیله آن می توانند قدردانی خود را از یک کار خوب نشان دهند. چنین روشهایی بسیار موثر هستند، اگر که بی ریا باشند، با دقت انجام شوند و به وسیله دستمزد منصفانه و قابل رقابت تقویت شوند و همچنین جایگزینی برای آنها مطرح نشود. روشهای دیگر به جای آن اعمال نشود.-۳ برای کارکنان خود یک تسریع کننده باشید. ترکیب کردن مدل فرمان دادن وکنترل کردن، یک راه

مطمئن برای کاهش بی‌انگیزگی است. در عوض، نقش کلیدی خود را به عنوان تسریع کننده کارکنان تعریف کنید: این شغل شماست که انجام کارهای آنها را تسهیل کنید. گزارشهای شما، در این منظر، «مشتریان»(طرف مقابل) شما هستند[باید کارشان را راه بیاندازید]. نقش شما به عنوان یک تسریع کننده شامل یک سری فعالیت هاست: برای واحدهای دیگر و سطوح مدیریتی، نقش یک محور را ایفا کنید. برای آنکه علایقشان را بیان کنند، افراد را متقاعد کنید که شما آنچه که آنها برای موفق شدن نیاز دارند را در اختیارشان می گذارید.آیا شما می دانید که چه چیزی برای کارکنان شما در انجام کارهایشان بیشترین اهمیت را دارد؟ از آنها سوال کنید ـنشستهای ناهار و گفتگوهای دوستانه با کارکنان برای این کار خیلی موثر است. اگر به هر دلیلی نمی توانید خیلی سریع به یک نیاز یا درخواست بخصوص رسیدگی کنید، خیلی صریح باشید و اجازه دهید تا کارکنان شما بدانند که شما چگونه برای حل مسائل آنها عمل می کنید. [آنها را در جریان کار قرار دهید] این یک راه عالی برای ایجاد اعتماد است.-۴ کارکنان خود را برای بهسازی هدایت کنید. یک دلیل عمده که بسیاری از مدیران به زیردستان در بهبود عملکرد آنها کمک نمی کنند، این است که آنها نمی دانند چگونه بدون رنجاندن یا دلسرد کردن پرسنل این کار را انجام دهند. برخی از اصول اساسی زیر این مشکل را برطرف می کند.کارکنانی که عملکرد کلی آنها رضایت بخش است، باید از این موضوع با خبر بشوند. اگر کارکنان بدانند که مدیریت به طور کلی از کار آنها خشنود است و حتی در حال کمک کردن به آنهاست، برای بهتر انجام دادن کار، پذیرفتن بازخورد در جهت بهبود و ارتقای آن عمل خواهندکرد.محدودیتهایی که فاصله [دوری از کارکنان] ایجاد می کند، مانع می شوند از اینکه شخصی بازخورد معنی داری را به طور کامل دریافت کند، بازخوردی که در آن شناخت یک جزء مرکزی است ، اما این نکات کلیدی باید اساس هر طرح بازخوردی باشد ـ:بازخورد عملکرد همان ارزش‌یابی سالانه نیست. بازخورد عملکرد واقعی را اگر امکان دارد زمانی که کار تمام شده باشد بگیرید. ارزش‌یابیهای سالانه رسمی را برای جمع بندی سال به کار ببرید، کارمند را با اشتباهات گذشته اش تحت فشار نگذارید ـ.این را تشخیص دهید که کارمندان می خواهند بدانند که چه موقع کم کاری کرده اند. از اینکه کارکنان یک انتقاد شایسته را دریافت کنند، نترسید؛ کارکنان شما نیاز دارند بدانند که چه موقع خوب عمل نکرده اند. در همان زمان، بازخورد مثبت دادن را هم فراموش نکنید. هدف نهایی شما این است که در نهایت تیمی را تشکیل دهید که مستوجب تقدیر باشد ـ.توضیحاتی که در مورد بهبودهای صورت گرفته ارائه می شود، باید مشخص، واقعی و غیر احساسی و مستقیماً معطوف به عملکرد کارکنان باشند تا اینکه معطوف به خصوصیات شخصی آنها. از تذکرات ارزیابی کننده کلی (مثل: آن کار بی ارزش است) یا توضیحاتی در مورد انگیزه ها یا خصوصیات شخصی کارکنان (مثل: شما بی دقت بوده‌اید) خودداری کنید. در عوض یک سری جزئیات مشخص و واقعی(قابل لمس) را در مورد آنچه شما حس می‌کنید که حتما بهبود یافته است و چگونگی این بهبود، تهیه کنید ـ.بازخورد را در ارتباط با وظیفه پرسنل قرار دهید. اجازه ندهید که توضیح شما به چیزی که با وظایف و اختیارات آنها ارتباطی ندارد، مربوط شود ـ.به عقاید و نظرات کارکنان در مورد مشکلات انجام کار، گوش کنید. تجربیات و مشاهدات کارکنان برای مشخص کردن اینکه چگونه مسائل مربوط به عملکرد می تواند بهتر مورد توجه قرار گیرد، مفید هستند؛ از جمله اینکه چگونه شما[مدیر] می توانید بیشتر مفید باشید ـ.همواره به یاد داشته باشید که شما به چه دلیل بازخورد می دهید. شما می خواهید عملکرد را بهبود ببخشید نه اینکه برتری خود را بر کارمندان ثابت کنید. بنابراین واقعگرا باشید و بدون اینکه کار غیرممکنی را بخواهید، بر آنچه واقعاً شدنی است، متمرکز شوید ـ.در مورد چیزی که اطلاعی از آن ندارید، پیشنهاد ندهید. از کسی که موقعیت را می‌شناسد برای نظر افکندن به آن موضوع کمک بگیرید.برابری-۵ رابطه خوبی با کارکنان داشته باشید. یکی از بی حاصلترین قواعد در سازمانها، توزیع اطلاعات بر مبنای اصل «لزوم دانستن» است. [پرسنل فقط آنچه را لازم است، باید بدانند] این قاعده معمولاًـ روشی غیر ضروری و مخرب در جهت محدود کردن جریان اطلاعات در یک سازمان است.محروم کردن کارکنان از اطلاعات به خاطر نبود یک رابطه مناسب با مدیریت، یکی از مهمترین یافته های منفی است که ما

در اظهار نظرهای کارکنان مشاهده کردیم. آنچه کارکنان نیاز دارند تا کارشان را انجام دهند و آنچه به آنها احساس احترام و حس مشارکت می دهد ، امر می کند که مدیران باید محدودیتهای خیلی کمی در جریان اطلاعات قرار دهند. چیزی را از کارکنان مخفی نگه ندارید، مگر آن موارد ناچیزی را که واقعاً محرمانه هستند.یک ارتباط خوب نیازمند آن است که مدیران با آنچه که پرسنل می خواهند و نیاز دارند که بدانند، خود را هماهنگ کنند. بهترین راه برای این کار سوال کردن از خود پرسنل است ـ اغلب مدیران باید خودشان را به ارتباط برقرار کردن منظم عادت دهند. این موضوع یک غریزه طبیعی نیست. شما باید ملاقاتهای منظمی را با کارمندان تنظیم کنید ، ملاقاتهایی که هدفی به جز ارتباط دو طرفه ندارند. ملاقات با مدیریت باید طرح خاصی داشته باشد، برای آنکه نتایج ملاقات را به پرسنل انتقال دهد و واقعیت را به آنها بگوید. بسیاری از کارکنان درمورد انگیزه های مدیریت خیلی مشکوک هستند و چیزهایی برای خود تصور می کنند. در ارتباط برقرار کردن با پرسنل به طور منظم بازخورد بگیرید.(نتیجه کار را بررسی کنید) یکی از بزرگترین مشکلات ارتباط برقرار کردن این است که تصور کنید که یک پیام درک شده است. اگر پیگیری کنید اغلب متوجه می شوید که پیامها غیر واضح اند یا اینکه مخاطب آنها را نفهمیده است.شرکتها و مدیرانی که این گونه با کارمندان خود ارتباط برقرار می کنند، در روحیه کارکنان تاثیر زیادی می گذارند. روابط باز و کامل[با کارکنان] نه تنها آنها را در انجام کارهایشان کمک می کند، بلکه نشان از احترام گذاردن به آنهاست.-۶ عملکرد ضعیف را تشخیص بدهید. حتماً به ۵ درصد از کارکنان خود که نمی خواهند کار کنند، توجه و آنها را شناسایی کنید. بیشتر افراد می خواهند کار کنند و از کار کردن افتخار می کنند. اما کارکنانی وجود دارند که به کارکردن حساسیت دارند .آنها هر کاری می کنند تا از زیر کارکردن فرار کنند. آنها بی انگیزه هستند و یک روش انضباطی – مثل انفصال از کار – تنها راهی است که می توان آنها را از طریق آن اداره کرد. این کار روحیه و کارایی بقیه اعضای تیم را افزایش می دهد، زیرا آنها می بینند که یکی از موانع کارایی آنها برداشته شده است.همراهی و رفاقت-۷ کار جمعی(تیمی) را رواج دهید. اغلب فعالیتها برای آنکه به طور موثر انجام گیرند، به یک کار گروهی نیاز دارند. تحقیق نشان می دهد که کیفیت یک کار گروهی در زمینه هایی مثل حل مسئله معمولاً بیشتر از کار فردی است.به علاوه بیشتر کارکنان وقتی به صورت جمعی کار کنند، انگیزه بیشتری پیدا می کنند.هر زمان که امکان دارد مدیران باید کارکنان را به تیم های خود مختار تقسیم کنند، تیم هایی که بر مسائلی مثل کنترل کیفیت، زمان‌بندی و بسیاری از روشهای انجام کار کنترل دارند. چنین تیم هایی به مدیریت کمتری نیازمند هستند و طبیعتاً به کم شدن صحیح سطوح مدیریتی و کاهش هزینه ها منجر می شوند.در ایجاد تیم ها، همانطور که باید بین افراد رفاقت وجود داشته باشد، باید صلاحیتهای افراد نیز در نظر گرفته شود. یک مدیر باید با دقت ارزیابی کند که چه کسی با چه کسی بهتر کار می کند. این موضوع برای ایجاد فرصت در جهت تنوع و مبادله در یادگیری عقاید، روشها و رویکردها در میان کارکنان مهم است. با تیم جدید در مورد وظایفشان و چگونگی عملکردشان و انتظارات شما از محصول کارشان شفاف باشید.توجه به هر سه عامل-۸ گوش کنید و درگیر شوید. کارکنان یک منبع غنی اطلاعات هستند، در این مورد که چگونه باید یک شغل را بهتر انجام داد. این اصل درمورد همه انواع کارکنان از ساعتی تا رسمی کاربرد دارد. مدیرانی که با یک روش و شیوه مشارکتی کار می کنند، نتایج بزرگی را در ارتباط با کیفیت و بهره وری به دست می آورند.مدیران مشارکتی به طور مداوم علاقه‌مندی خود را به عقاید و تصورات کارکنان آشکار می کنند. آنها صبر نمی کنند تا اینکه پیشنهادها به وسیله روابط رسمی یا نظام پیشنهادها جامه عمل به خود بگیرد. آنها به دنبال فرصتی می گردند تا گفتگوی مستقیمی با افراد و گروهها داشته باشند، در مورد اینکه برای اصلاح و بهتر کردن اثربخشی چه می توان کرد. آنها جو و فضایی را ایجاد می کنند که درآن گذشته به اندازه کافی خوب نیست [همواره نیاز به تغییر و اصلاح وجود دارد] و کارکنان را برای نوآوریهایشان شناسایی می کنند.مدیران مشارکتی فقط یک بار حدود وظایف را تعریف می کنند و بعد به کارکنان آزادی عمل می دهند برای آنکه با توجه به دانش و تجربه شان و متناسب با خودشان عمل کنند. در واقع ممکن است روش ایجاد انگیزه قدرتمندتری از آزاد گذاشتن افراد

شایسته برای انجام مشاغلشان آن گونه که آنها مناسب می دانند، وجود نداشته باشد.چگونه مدیریت بی انگیزه می کندراههای مختلفی وجود دارد که مدیریت ندانسته کارکنان را بی انگیزه می کند و علاقه و شیفتگی آنها را کم می‌کند؛ اگر کاملاً خراب نکند.بسیاری از شرکتها با پرسنل همانند یک وسیله قابل خرید و فروش رفتار می کنند. در اولین مشکلی که در تجارت ظهور می کند، کارکنان و پرسنل که معمولاً به عنوان بزرگترین دارایی سازمان از آنها یاد می شود، قابل خرج کردن می شوند. [سازمانها با مدیریت غلط خود، به انگیزه کارکنان آسیب می زنند و نیروهای انسانی را از دست می‌دهند]پرسنل به طور معمول دستمزد یا شناخت و توجه نامناسبی را دریافت می کنند. در حدود نیمی از پرسنل در تحقیق ما می گویند که اعتبار(مزایا) کمی دریافت می کنند یا اینکه هیچ اعتباری نمی گیرند و تقریبا دو سوم می‌گویند که مدیریت بیشتر مایل است که به خاطر عملکرد ضعیف از آنها انتقاد کند، تا اینکه به خاطر کار خوبشان از آنها تعریف کند.مدیریت به طور غیر عمدی کارکردن را برای پرسنل دشوار می کند. سطوح بیش از حد برای تایید یک موضوع، کاغذ بازی بی پایان، آموزش ناکافی، کوتاهی در ارتباط برقرار کردن، اقتدار کم و کمبود یک دید یا تصور معتبر و قابل قبول، همه و همه به عاجز کردن پرسنل دامن می زند. منبع: David Sirota & Michael Irwin Meltzer, Stop Demotivating Your Employees, Harvard management update, January ۲۰۰۶.

http://system.parsiblog.com/-۵۲۱۸۱۲.htm

عوامل موثر بر تمایل ترک شغل کارکنان

ابراهیم علیزاده چکیده: هدف از مقاله حاضر، بررسی رابطه بین تمایل به ترک شغل با مولفه‌های تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشنودی شغلی، فشارهای روانی ناشی از محیط کار است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین مولفه‌های تعهد سازمانی، مولفه‌های تناسب فرد-سازمان، مولفه‌های خشنودی شغلی و عدالت سازمانی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی، و بین مولفه‌های فشارهای روانی ناشی از محیط کار با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت وجود دارد. همچنین بین تمایل به ترک شغل با سن، طبقه شغلی و استخدام رسمی رابطه منفی و با سطح تحصیلات رابطه مثبت دارد؛ اما، مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شغل به نتایج بسیار متناقضی منجر شده است.کلید واژه‌ها: تمایل به ترک شغل، تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشنودی شغلی، ابهام نقش، تعارض نقش، تکراری بودن نقش، پیش بینی مقدمهبا افزایش رقابت و گسترش روشهای توسعه منابع انسانی، سازمانها تلاش می کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما، سازمانها همواره از این مساله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا، هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارآیی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارتها و تجربیاتی می شود که طی سالها تلاش به دست آمده است. هزینه‌های ترک خدمت کارکنان را می توان به شرح ذیل برشمرد (هوم و گریفت ، ۱۹۹۵؛ کاسیو ، ۱۹۹۱).۱- هزینه‌های مربوط به پست بلاتصدی: شامل هزینه‌های مربوط به مصاحبه خروج، هزینه‌های اداری قطع حقوق و دستمزد و استعفا، هزینه دانش و مهارت از دست رفته.۲- هزینه‌های استخدام کارکنان جدید: شامل هزینه آگهی و پست، هزینه کارمندیابی (بررسی سوابق کاری، مصاحبه استخدامی، اجرای آزمونهای استخدامی برای بررسی مهارتها و استعدادها) و هزینه ورود یک فرد جدید به سازمان (تشکیل پرونده استخدامی- اداری ، صدور کارت شناسایی).۳- هزینه‌های آموزش: شامل هزینه معارفه و توجیه کارکنان تازه وارد، هزینه‌های صرف شده برای آموزش مهارتهای مورد نیاز (جزوات، کتابها، حق التدریس مدرسین)، حقوق و مزایای شاغل تازه وارد تا زمانیکه برای کار آماده شود، هزینه ساعات صرف شده برای تعیین وظایف و تشریح کار به کارکنان تازه

وارد.۴- هزینه‌های کاهش بهره وری: هزینه بهره وری پایین کارکنان تازه استخدام، هزینه اشتباهات احتمالی کارکنان تازه وارد، هزینه تکمیل طرحهای در اختیار کارکنان کلیدی پس از استفای آنان و هزینه کاهش بهره وری واحدی.یافته‌های علمی نشان می دهند که تمایل به ترک شغل از اراده آگاهانه و حساب شده شاغل برای ترک سازمان ناشی می شود (تت و می یر، ۱۹۹۳)؛ یعنی، کارکنان به یکباره سازمان را ترک نمی‌کنند، بلکه " تمایل به ترک شغل "را به صورت تدریجی در خود پرورش می دهند و پس از در نظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصتهای استخدامی در سازمانهای دیگر، اقدام به ترک شغل می نمایند.امروزه ترک شغل کارکنان کلیدی در سازمانهای سرآمد به یکی از مهمترین نگرانیهای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. به همین دلیل، سازمانهایی که بتوانند دلایل و عوامل موثر در تمایل به ترک خدمت کارکنان را درک کنند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، سیاستها و روشهای موثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارآ به کار بگیرند.پژوهشهای صورت گرفته نشان می دهد که تمایل به ترک شغل به خوبی می تواند ترک شغل آتی کارکنان را مورد پیش بینی قرار دهد (برای مثال، تت و می یر، ۱۹۹۳؛ لوکاس و همکاران ،۱۹۹۳؛ بدیان و همکاران ، ۱۹۹۱؛ پاراسورامان ، ۱۹۸۹). بنابراین با پذیرفتن اصل پیشگیری به عنوان یک روش موثر، می توان این اصل را مطرح کرد که علت یابی تمایل به ترک شغل کارکنان می تواند در حذف عوامل زمینه ساز، کارآمد باشد.نقش عوامل فردی در تمایل به ترک شغلپژوهشهای متعددی (وای و رابینسون ، ۱۹۹۸؛ ویل و کیمبل ،۱۹۹۵ ؛ گرهارت ، ۱۹۹۰؛ پرایس و مولر ،۱۹۸۶؛ کوتن و توتل ،۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن ،۱۹۸۲؛ موبلی و همکاران ، ۱۹۷۹) گزارش کرده اند که بین متغیرهای سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سن از میزان تمایل به ترک شغل کاسته می شود و بیشترین میزان ترک شغل در یک سال اول استخدام اتفاق می افتد و کارکنانی که سازمان را ترک می کنند معمولاًسابقه استخدام کوتاهی دارند (میشل و برادوک ، ۱۹۹۴). علاوه بر آن، کارکنان رسمی کمتر از کارکنان غیر رسمی (کارکنان قراردادی) تمایل به ترک سازمان دارند (لارسن و لاکین ، ۱۹۹۹).سطح تحصیلات با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت دارد و افراد با تحصیلات بالا بیشتر از افراد با تحصیلات پایین، تمایل دارند که شغل خود را ترک کنند (برگ ، ۱۹۹۱؛ کوتن و توتل، ۱۹۸۶)؛ به عبارت دیگر کارکنانی که دارای تحصیلات بالایی هستند در صورتیکه احساس کنند که به تخصص آنها احترام گذارده نمی‌شود، احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان را ترک کنند (هاتون و امرسون، ۱۹۹۸). همچنین وای و رابینسون (۱۹۹۸) و پرایس و میولر(۱۹۸۶) به این نتیجه رسیدند، افرادی که به لحاظ شغلی در طبقه غیرمدیریتی قرار دارند، در مقایسه با افرادی که در این طبقه قرار دارند (طبقه مدیریتی) تمایل بیشتری دارندکه شغل خود را ترک کرده و به سازمان دیگری بروند.مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شغل به نتایج بسیار متناقضی منجر شده است. برای مثال، نتایج به دست آمده نشان می دهد که (وایزبرگ و کِرچنبام ، ۱۹۹۳ و کوتن و توتل، ۱۹۸۶) زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به ترک شغل دارند و دو برابر بیش از مردان، شغل خود را ترک می کنند (کام ست ، ۲۰۰۰ ؛ ایتا ، ۲۰۰۰). در مقابل وای و رابینسون (۱۹۹۸)، میلر و ویلر (۱۹۹۲) و برگ (۱۹۹۱)در پژوهش خود هیچ رابطه ای بین جنسیت و تمایل به ترک شغل نیافتند. و این در حالیست که الاین (۱۹۹۷) و سامرس و هندریکس (۱۹۹۱) به این نتیجه رسیدند که مردان بیشتر از زنان شغل خود را ترک می کنند، شاید علت این باشد که مردان نان آور خانواده هستند و انگیزه پیشرفت بیشتری نسبت به زنان دارند و چنانچه، شغلشان با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، این امکان وجود دارد که شغلشان را جهت یافتنِ یک شغل جذابتر ترک کنند.پژوهشهای انجام گرفته نشان می دهد که تمایل به ترک شغل با میزان پایه حقوق در لحظه شروع خدمت فرد در سازمان و همچنین متناسب بودن مزایای پرداختی با شایستگیهای فردی مرتبط است و بیشترین میزان تمایل به ترک شغل در سازمانهایی وجود دارد که میزان پایه حقوق آنها در مقایسه با شغلهای مشابه در سازمانهای دیگر پایین است و همچنین دارای سرپرستانی تازه کار و ناآشنا با محیط کاری هستند (لارسن و لاکین،۱۹۹۹).نقش تعهد سازمانی در تمایل به ترک شغلپژوهشهای صورت گرفته

نشان می دهد که کاهشِ تعهد سازمانی کارکنان می تواند موجبات تمایل به ترک شغل را در آنان فراهم آورد (کیم و همکاران ، ۱۹۹۶؛ بـن بیکر و همکـاران ، ۱۹۹۴؛ آرنولـد و فلـدمن، ۱۹۸۲). تعهـد سازمـانی، تمایـل به بقـا و تلاش بسیار زیاد برای سازمان و همچنین پـذیرش ارزشـها و اهداف سازمان می باشد. قبل از پژوهش پورتو و همکاران (۱۹۷۴)، پژوهشگران، خشنودی شغلی را به عنوان عامـل اصـلی ترک شـغلمحسوب می‌کردنـد؛ امـا، پژوهش آنـان نشـان داد که تعهـد سازمانی نیز بر تمایل به ترک شـغل تاثیر می‌گـذارد، نتیجه ای که قبـل از آن حاصـل نشـده بود. همچنین، آنها به این نتیجه رسـیدند که در مقایسه با خشـنودی شـغلی، تعهد سازمـانی بهتر می توانـد ترک شـغل کارکنـان را پیش‌بینی نمایـد (وانـگ و همکاران ، ۱۹۹۶؛ آرنولـد و فلدمن، ۱۹۸۲ ؛ بلـودرن ، ۱۹۸۲؛ پورتو و همکاران، ۱۹۷۴).نظریه پردازان، یک مدل سه وجهی را برای تعهد سازمانی فرض می کنند (میر و آلن ، ۱۹۹۳). در مدل سه وجهی، تعهد سازمانی از سه وجه، عاطفی، مستمر و تکلیفی یا هنجاری تشکیل یافته است. تعهد عاطفی، نشانگر وابستگی عاطفی کارکنان برای تعیین هویت با سازمان و درگیر شـدن در فعالیتهای سازمانی است. همچنین تعهـد مسـتمر شامل تعهدی اسـت برای ادامه فعـالیت در سازمان و عـدم تمایل به ترک آن به دلیل زیانهایی که از ترک سازمان نصیب فرد می شود و سـرانجام تعهد هنجاری شامل الزام اخلاقی مبنی بر ضـرورت ماندن در سازمان است. نتایج پژوهشـها نشان می‌دهد که از میان مثلث تعهد سازمانی، تعهـد عـاطفی رابطه بیشـتری بـا تمایـل به ترک شـغل دارد و بـا افزایش آن میزان تمایـل به ترک شـغل کمتر می‌شود (تت و می‌یر ، ۱۹۹۳).نقش خشـنودی شـغلی در تمایل به ترک شـغلارتباط بین ترک شغل و خشنودی شغلی یکی از مفاهیمی است که به صورت گسـترده مورد پژوهش قرار گرفته است. برای مثـال (کوتن و توتـل ۱۹۸۶؛ آرنولـد و فلدمن ۱۹۸۲؛ بلودرن، ۱۹۸۲؛ موبلی ، ۱۹۸۲؛ پرایس، ۱۹۷۷) بـه ایـن نـتیجه رسـیدندکه بین خشنودیشـغلی و ترک شـغلی رابطه منفی وجـود دارد و احتمـال بیشـتری وجـوددارد، شاغلینی که خشـنودی شغلی پایینی دارند، شغل خود را ترک می‌کنند؛ زیرا عدم خشنودی شغلی می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی شـده و کارکنـان را وادار بـه ترک شـغل نمایـد (رازا،۱۹۹۳). ولی به نظر می‌رسـد که خشـنودی شـغلی تنها درصـد بسـیار کمی از واریـانس (کمتر از ۱۵٪) تمایـل به ترک شـغل را تبیین می‌کنـد (بلو و بال ، ۱۹۸۹). درحقیقت نقش خشـنودی شغلی در تمایل به ترک شـغل به اندازه کافی قوی نیست و برای تبیین بهتر علل و عوامل تمایل به ترک شـغل باید با دیگر متغیرها ترکیب شود.بررسی دقیق تر، پیرامون تحقیقات انجام شده درخصوص خشـنودی شغلی نشان می‌دهد که خشنودی کلی از شغل به عنوان یک مفهوم عام در تمایل به ترک شـغل، تاثیر دارد. با وجود این، برخی از تحقیقات جنبه‌های اختصاصی تر خشنودی شغلی را (برای مثال خشنودی از حقوق، سرپرستی و ماهیت کار) در ترک شغل موثر می‌دانند. در این راستا هاتون و امرسون (۱۹۹۸) بر این باورندکه سرپرستان، نقش بسیار مهمی را در تمایل به ترک شغل ایفا می‌کنند و در حقیقت نوع رفتار آنها تعیین می‌کند که کارکنان در سازمان بمانند و یا آن را ترک کننـد؛ این بـدان معنی است که بقیه عوامل مرتبط با خشـنودی شـغلی نقش ضـعیفتری را ایفا می‌نمایند (کاه و گاه ، ۱۹۹۵).نقش فشارهای روانی ناشی از محیط کار در تمایل به ترک شغلفشارهای روانی ناشی از محیط کار نیز نقش قابل توجهی در تمایـل به ترک شـغل کارکنـان دارد. ابهـام نقش و تعـارض نقش از جمله عواملی هسـتند که در این میـان بسـیار مورد مطالعه قرار گرفته و پژوهشگران (ساگر ،۱۹۹۴؛ جکسون و راندال ،۱۹۸۵؛ فیشر و گیتلسون ،۱۹۸۳) می‌گوینـد که با افزایش ابهام و تعارض در نقش، کارکنـان به دلیـل ناخشـنودی شـغلی و ناراحتیهـا و تنشـهای روحی مرتبـط با کار، تمایل پیـدا می‌کننـد که مشاغل دیگری را جسـتجو نموده و در صورت فراهم بودن شـرایط، شـغل خود را ترک نماینـد.تکراری بودن نقش نیز یکی دیگر از عواملی است که می‌توانـد بر تمایل به ترک شـغل موثر باشـد. بر اساس یافته‌های موجود (هاکمن و اولدهام ، ۱۹۷۵) مشاغل متنوع و چالش انگیز از مشاغـل ساده تر و معمولی تر، خشـنودکننده تر بوده و به صورت بالقوه، می‌تواننـد کارکنان را برای عملکرد بهتر، برانگیخته نماینـد؛ در مقابـل مشاغل دارای وظایف تکراری باعث می‌شونـد که کارکنان دچار بی انگیزگی شـده و به سوی غیبتهای متوالی و تمایل به ترک شـغل سوق داده شوند (لارسن و لاکین،۱۹۹۹؛ اورپن ،۱۹۷۹).نقش تناسب بین ارزشـهای فردی و سازمانی در تمایل به ترک

شغلپژوهشگران جهت تبیین دقیق تری از دلایل تمایل به ترک شغل کارکنان، تناسب بین ارزشهای فردی و سازمانی را نیز مورد مطالعه قرار داده اند. نتایج نشان می‌دهد، افرادی که ارزشهای فردی‌شان با ارزشهای سازمانی تجانس بیشتری دارد، تمایل دارند که خشنودی شغلی و تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان دهند و در مقابل، اگر میزان تجانس بین ارزشهای فردی و سازمانی کاهش پیدا کند، کارکنان تمایل بیشتری به ترک سازمان پیدا می کنند.همچنین نتایج نشان می‌دهد که سازگاری ارزشهای فردی و سازمانی می‌تواند سبب پیش بینی ترک شغل در دو سال آینده شود (هاتون و امرسون،۱۹۹۸؛ مگ لینو و رالین ،۱۹۹۸؛ وسترمن ، ۱۹۹۷؛کریستوف ،۱۹۹۶؛ اوریلی و همکاران ،۱۹۹۱). بیشتر مطالعات انجام شده در ارتباط با تناسب ارزشهای فرد-سازمان، حول هفت ارزش فردی و سازمانی، شاملِ پیشرفت مدار بودن، به لحاظ اجتماعی پاسخگو بودن، حمایت مدار بودن، تاکید بر خلاقیت و نوآوری، تاکید بر پاداشها، عملکرد مدار بودن و تمایل به ثبات و یکنواختی، متمرکز شده اند.نقش عدالت سازمانی در تمایل به ترک شغلاز دو دهه گذشته به این سو نقش عدالت سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل مورد بررسی قرار گرفته است. برابری و عدالت سازمانی مفهومی است که برای تشریح انصاف و برابری در محیط کاری بکار می‌رود، به عبارت دیگر این مفهوم اشاره به این نکته دارد که آیا کارکنان احساس می کنند که با آنان به صورت برابر برخورد می‌شود که فرایند این احساس می تواند بر متغیرهایی که با محیط کاری مرتبطند، تاثیر بسیاری بگذارد؛ مسایلی مانند اینکه چه کسی ترفیع می گیرد، اخراج می‌شود، برای آموزش معرفی می‌شود، به قسمت دیگری معرفی می‌شود، افزایش حقوق می گیرد، دفتر جدید یا تجهیزات جدید می گیرد یا هر گونه منابع سازمانی دیگر که ممکن است با رشد فردی همراه باشد، از جمله مسایل مربوط به برابری سازمانی هستند (مورمان ، ۱۹۹۱) .کارکنان انتظار دارند که مدیران رفتار و خطی مشی برابر و منصفانه ای با آنان داشته باشند و احساس کنند که صرفنظر از سلسله مراتب سازمانی، از لحاظ فردی در یک سطح قرار دارند و همه آنها به یک اندازه با اهمیت شمرده می‌شوند. از مصادیق بارز نابرابری در سازمان آن است که افراد احساس کنند که کارمند درجه دوم سازمان هستند، و قوانین و مقررات سازمانی برای پستها و عناوین سازمانی مختلف به گونه متفاوتی تعریف و اجرا می‌شود (ترز ، ۲۰۰۰) .برابری در سازمان شامل دو جنبه می‌باشد :۱- عدالت توزیعی ، یعنی منصفانه بودن مزایا و منافعی که سازمان برای اعضای خود تعیین می کند.۲- عدالت فرآیندی ، که توصیف کننده روش بکار رفته برای توزیع منافع و مزایای سازمان در بین کلیه اعضای آن می‌باشد. لیونتال (۱۹۸۰) معتقد استبه طور کلی زمانی می‌توان نتیجه گرفت در یک سازمان عدالت فرایندی وجود دارد که: روشها به طور یکسان در بین کارکنان اعمال شوند و جانبداری در روشها به حداقل برسد و همچنین روشهای تدوین شده اخلاقی باشند و از دقت بالایی برخوردار باشند.پژوهشهای انجام گرفته نشان می‌دهد که عدالت سازمانی به طور منفی بر تمایل به ترک شغل اثر می گذارد؛ به عبارت دیگر هر چه عدالت سازمانی کاهش پیدا کند، تمایل به ترک شغل و در نتیجه ترک شغل کارکنان افزایش پیدا می کند (دیلی و کرک ، ۱۹۹۲ ، برگ ، ۱۹۹۱، پرایس و مولر ، ۱۹۸۶) .نتیجه‌گیرینتایج پژوهشهای صورت گرفته درباره تمایل به ترک شغل کارکنان برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی در سازمانهای ایرانی اهمیت بسیاری دارد. پیام این گونه پژوهشها آن است که از رابطه‌ی بین مولفه‌های تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشنودی شغلی، و فشارهای روانی ناشی از محیط کار، می‌توان به نحو شایسته ای برای کاهش تمایل به ترک شغل کارکنان استفاده کرد؛ هر چند کنترل عوامل فردی کارکنان (سن، طبقه شغلی، سطح تحصیلات و جنسیت) در اختیار سازمان نیست.در این بررسی به این نتیجه رسیدیم که تعهد سازمانی، نقش بسیاری را در تمایل به ترک شغل کارکنان ایفا می‌نماید؛ بنابراین، ضروری است که ماموریت، اهداف و ارزشهای سازمان تبیین شود و با ترسیم شرح شغل و چشم انداز شغلی به صورت مستند، زمینه‌های رشد و پیشرفت کارکنان توانمند، فراهم گردد. علاوه بر آن تمهیداتی ایجاد شود تا رویه‌ها و دستورالعملهای اداری، منصفانه تدوین و تصمیمات اخذ شده در مورد کارکنان با انتظارات آنان سازگار باشد. همچنین، سازمان باید تلاش نماید تا سرمایه گذاریهایی را برای کارکنان انجام دهد که کارکنان از دست دادن آنها را برای خود دشوار بیابند؛

افزایش مهارتهای کاری از جمله این موارد است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود با استقرار سامانه مدیریت دانش، شرایطی فراهم گردد تا کارکنان از اندوخته‌های دانشی یکدیگر بهره مند شده تا بتوانند به پیشرفتهای حرفه ای نایل شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود، جامعه پذیری کارکنان در بدو استخدام به شکل جدی تری پیگیری شود تا افراد از همان ابتدا با جنبه‌های مثبت و منفی شغل آتی شان آشنا شوند و در صورتیکه با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، پیش از ورود به سازمان به صورت داوطلبانه انصراف دهند و همچنین به این وسیله افراد نیز به صورت متقابل چارچوبهای اخلاقی را برای خود پی‌ریزی خواهند نمود.فشارهای روانی ناشی از محیط کار متشکل از ابهام نقش، تعارض نقش و تکراری بودن نقش نیز می‌تواند موجبات تمایل به ترک شغل را درکارکنان ایجاد نماید. بنابراین برای کاهش ابهام نقش توصیه می‌شود با انجام تجزیه و تحلیل مشاغل، شرح وظایف منطبق با وضعیت موجود، تدوین شده و در اختیار کارکنان قرار گیرد و همچنین با تشکیل کلاسهای آموزشی حین کار و روش استاد-شاگردی، کارکنان، نحوه درست انجام وظایف را بیاموزند. علاوه بر آن برای شفاف نمودن وظایف و مسئولیتهای شغلی، شرح وظایف کارکنان برای آنها تبیین شود و در همان راستا کارکنان پاسخگوی سازمان باشند. از طرف دیگر با ایجاد سامانه چرخش شغلی، فرصتهایی برای کارکنان ایجاد شود تا مشاغل جدیدتری را در اختیار بگیرند تا تکراری بودن وظایف شغلی در آنان ایجاد نشود. البته ایده‌آل آن است که با حذف وظایف ساده و تکراری، مشاغل موجود سازمان مورد غنی سازی شغلی قرار بگیرند.تناسب ارزشهای فردی با ارزشهای سازمانی نیز نقش تعیین کننده ای در تمایل به ترک شغل کارکنان ایفا می نمایند. بنابراین پیشنهاد می شود برای گزینش کارکنان جدید از آزمونهای استاندارد بهره گرفته شود تا از ورود افرادی که ارزشهایشان تناسبی با ارزشهای سازمانی ندارد، جلوگیری بعمل آید. همچنین با حذف موانع و محدودیتها، فرآیندهای کاری به شکلی ایجاد شود که کارکنان فعلی سازمان برای انجام وظایف شغلی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و به این باور برسند که از جانب سازمان مورد حمایت هستند.ناخشنودی شغلی نیز یکی از عوامل تاثیر گذار بر تمایل به ترک شغل کارکنان است. بر این اساس، یکی از ریشه ها و علل ناخشنودی این است که میزان مزایا و پاداشهای همه کارکنان در یک سطح باشد، در صورتیکه آنها عملکردهای متفاوتی در یک طیف از ضعیف تا عالی دارند و این امر موجب مقایسه میزان مزایا و پاداشهای دریافت شده، و در نتیجه موجبات ناخشنودی در کارکنان شکل می گیرد. برای حل این مساله، سامانه ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان باید به صورت مستمر مورد اصلاح و بازنگری قرار گیرد تا با قرار دادن معیارهای عینی مبتنی بر وظایف شغلی، عدالت و انصاف بیشتری در ارزیابیها رعایت گردد. همچنین ارایه پاداش، باید بر اساس نتایج حاصل از ارزیابیها صورت پذیرد تا کارکنان دارای عملکرد بالا، پاداش بیشتری دریافت کنند.سرانجام ذکر این نکته ضروری به نظر می‌رسد که سازمانهای خواهان کاهش تمایل به ترک شغل باید یک مطالعه آماری چند متغیره انجام دهند تا سهم هر یک از عوامل موثر را در سازمان خود مورد ارزیابی قرار دهند و در نتیجه درک بهتر و روشن تری از فرایند ترک خدمت کارکنان بدست آورند.

منبع: دوماهنامه توسعه انسانی پلیس-شماره ۱۱

منابع

Arnold,H.J., & Feldman,D.C.(۱۹۸۲).”A multivariate analysis of the determinants of job - turnover”. Journal of Applied Psychologh,۶۷(۳):۳۵۰-۳۶۰.- Ben-Baker,K.A., & Al-Shammari,I.S., & Jefri,O.A., & Prasad,J.N.(۱۹۹۴). ”Organizational commitment, satisfaction and turnover in Saudi organizations: A Predictive study”. The Journal of Socio-Economics, ۲۳(۴):۴۴۹-۴۵۶.- Berg,T.R.(۱۹۹۱). ”The importance of equity perception and job satisfaction in predicting employee intent to stay at television stations. ” Group and Organization

Studies, ۱۶(۳): ۲۶۸-۲۸۴.- Bedeian,A.G., Kemery,E.R. & Pizzolatto,A.B.(۱۹۹۱)" Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior". Journal of Vocational Behavior,۳۹,۳۳۱-۳۴۳.- Blau,G., & Boal,K.(۱۹۸۹). "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. " Journal of Management,۱۵(۱):۱۱۵-۱۲۷.- Bluedorn,A.C.(۱۹۸۲) ".A unified model of turnover from organization. " Human Relation,۳۵(۲):۱۳۵-۱۵۳.- Cascio,W.F.(۱۹۹۱). " Costing Human Resources: The financial Impact of Behaviour in Organisations. " ۳rd ed. Boston, Mass.: Kent.- Cohen,J., & Cohen,P.(۱۹۸۳). " Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (۲nd ed.) ". Hillsdale, NJ: Erlbaum.- Cotton,J.L., & Tuttle,j.f.(۱۹۸۶) "Employee turnover:A meta-analysis and review with implication for research". Academy of Management Rewiew,۱۱(۱):۵۵-۷۰.- CAWMSET.(۲۰۰۰) ".Land of Plenty: Diversity as America's Competitive Edge in Science, Engineering and Technology. " Washington DC: Congressional Commission on the Advancement of Woman and Minorities in Science, Engineering and Technology Development.- Dailey ,R.c.,& kirk , D.J.(۱۹۹۲). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover" .Human Relations . ۴۵(۳):۳۰۵-۳۱۷.- Elaine,M.(۱۹۹۷). " Job tenure shift for men and women. " HR Magazine, ۴۲(۵۰):۲۰.- Fisher,D., & Gitelson.R.(۱۹۸۳)."A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity,"Journal of Applied Psychology, ۶۸ (May), ۳۲۰-۳۳۳.- Gerhart,B.(۱۹۹۰). "Voluntary turnover and alternative job opportunities". Journal of Applied Psychology,۷۵(۵):۴۶۷-۴۷۶.- Hackman.J.R., & Oldham.G.R.(۱۹۷۵). " The development of the Job Diagnosic Survey". Journal of Applied Psychology.۶۰.۱۵۹-۱۷۰.- Hatton,C., & Emerson,E.(۱۹۹۸). "Organizational predictors of staff stress, satisfaction, and intended turnover in a services for people with multiple disabilities". Mental Retardation,۳۱(۶),۳۸۸-۳۹۵.- Hom,P.W., & Griffeth,R.(۱۹۹۵). " Employee Turnover".Cincinnati, Ohio.: South Western College Publishing.- ITTA.(۲۰۰۰). " Building the ۲۱ st Century Information Technologh Workforce: " Underrepresented Groups in the Information Technology Workforce(Task Force Report): Information Technology Association of America.- Jackson,S.E., & Randal.S.S.(۱۹۸۵). "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings," Organizational Behavior and Human Decision Processes, ۳۶ (August), ۱۶-۷۸.- Leventhal . G.S.(۱۹۸۰). " what should be done with equity theory ? " In K.J.Gergen , M.S. Greenberg ,& R.H.Willis (Eds) .Social exchange : Advances in theory and research .(pp.۲۷-۵۵) .New York: plenum .- Kim,S.W., & Price,J.L., & Mueller,C.W., & Watson.T.W.(۱۹۹۶). "The determinants of career intent among physicians

at a U.S. Air Force hospital. " Human Relations, ۴۹(۷):۹۴۷-۹۷۶.- Koh,H.C., & Goh,C.T.(۱۹۹۵). " An analysis of the factors affecting the turnover intention of nonmanagerial clerical staff: A Singapore study. " The International Journal of Human Resource Management,۶(۱).- Kristof,A.(۱۹۹۶)."Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications." Personnel Psychology ۴۹: ۱-۴۹.- Lucas, M.D., Atwood,J.R., & Hagaman, R.(۱۹۹۳). " Replication and validation of anticipated turnover model for urban registered nurses". Nursing Research, ۴۲,۲۹-۳۵.- Larson,S., & Lakin,K.(۱۹۹۹) ".Longitudinal study of recruitment and retention in small community homes supporting persons with developmental disabilities". Mental Retardation,۳۷(۴),۲۶۷-۲۸۰.- Meglino,B.M., & Ravlin,E.C.(۱۹۹۸). " Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. " Journal of Management, ۲۴(۳), ۳۵۱-۳۸۹.- Meyer,J.P., & Allen,N.J.(۱۹۹۳). "Commitment to Organization and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". Journal of Applied Psychology,۷۸(۴),۵۳۸-۵۵۱.- Miller,J.G., & Wheeler,K.G.(۱۹۹۲) ".Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. " Journal of Organizational Behavior,۱۳:۴۶۵-۴۷۸.- Mitchell,D., & Braddock,D.(۱۹۹۴). " Compensation and turnover of direct-care staff in developmental disabilities residential facilities in the United States". II: Turnover. Mental retardation,۳۲(۱),۳۴-۴۲.- Mobley,W.H., & Griffeth.R.W., & Hand,H.H., & Meglino,B.M. (۱۹۷۹). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process". Psychological Bulletin, ۸۶:۴۹۳-۵۲۲.- Mobley,W.H.(۱۹۸۲). " Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control Reading, "MA., Addison-Wesley.- Moorman,R.H.(۱۹۹۱). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? " Journal of Applied psycholog. ۷۶: ۸۴۵-۸۵۵ .- O"Reilly,C., & Chatman,J., & Caldwell.D.(۱۹۹۱)."People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." Academy of Management Journal ۳۴:۴۸۷-۵۱۶.- Orpen.C.(۱۹۷۹). " The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement ,and performance. " Human Relations,۳۲,۱۸۹-۲۱۷.- Parasuraman,S.(۱۹۸۹). "Nursing turnover: An integrated model. " Research in Nursing and Health,۱۲,۲۶۷-۲۷۷.- Porter,L.W., & Steers,R.M., & Mowday,R.T. & Boulian,P.V.(۱۹۷۴). "Organizational commitment, job satisfaction,and turnover among psychiatric technicians." Journal of Applied Psychology,۵۹:۶۰۳-۶۰۹.- Price,J.L., & Mueller.C.W.(۱۹۸۶). "Absenteeism and turnover among hospital employees". Greenwich,Connecticut:JAI Press.- Price,J.L., & Mueller,C.W.(۱۹۸۱). "A causal model of turnover for nurses". Academy

of Management Journal,۲۴:۵۴۳-۵۶۵.- Roseman,E.(۱۹۸۱). "Managing Employee Turnover: A Positive Approach". New York,Amacom.- Razza,N.(۱۹۹۳). "Determinants of direct-care staff turnover in group homes for individual with mental retardation. " Mental Retardation,۳۱(۵),۲۸۴-۲۹۱.- Sager,J.K.(۱۹۹۴)."A Structural Model Depicting Salespeople"s Job Stress, "Journal of the Academy of MarketingScience, ۲۲ (Winter), ۷۴-۸۵.- Summers,t.p., & Hendrix,W.H.(۱۹۹۱). " Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. " Journal of Occupational Psychology,۶۴:۱۴۵-۱۵۷.- Terez T .(۲۰۰۰). "۲۲ Keys creating a meaningful workplace. " workplace Solutions. INC. Columbus, Ohio .- Tett,R.P., & Meyer,J.P.(۱۹۹۳). " Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings". Personnel Psychology,۴۶,۲۵۹-۲۹۳.- Verquer M.L., & Beehr.T.A., &. Wagner.S.(۲۰۰۳). "A Meta-Analysis of Relations between Person-Organization Fit and Work Attitudes." Journal of Vocational Behavior ۶۳: ۴۷۳-۴۸۹.- Wai,C.T., & Robinson,C.D.(۱۹۹۸). "Reducing staff turnover: A case study of dialysis facilities". Health Care Management Review,۲۳(۴):۲۱-۴۲.- Westerman,J.(۱۹۹۷). "An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories: Effects on Individual Attitudes and Behavior." (Doctoral Dissertation, University of Colorado.) Dissertation Abstracts ۵۸ (۳-A), ۰۹۸۹.- Wong,C.S., & Chun,H., & Law.,K.S.(۱۹۹۶). " Casual relationship between attitudinal antecedents to turnover". Academy of Management Best Papers Proceedings ۱۹۹۵, ۳۴۲-۳۴۶, Vancouver, British Columbia Canada.- Weisberg,J., & Kirschenbaum,A.(۱۹۹۳). " Gender and turnover: A re-examination of the impact of sex on intent and actual job change". Human Relations,۴۶(۸):۴۸۷-۱۰۰۶.- Weil,P.A., & Kimball,P.A.(۱۹۹۵). " A model of voluntary turnover among hospital CEOs. " Hospital and Health Service Administrative,۴۰(۳):۳۶۲-۳۸۵.http://system.parsiblog.com/-۴۷۵۶۵۶.htm

انگیزش شغلی کارکنان

در سازمانهاشـرایط ایجـاد کننـده انگیزه هـا در نحـوه بروز آن اثر داردthe survey factors of effect job staff motivation in organizationالناز گل زاده - کارشناس مدیریت صنعتی

چکیده :انسان در همه سازمانها چه صنعتی چه بازرگانی یکی از عوامل مهم در پیشبرد اهداف سازمان تلقی می شود .در جهت نیل به افزایش کـارایی و بهره وری هر چه بیشتر این عامـل بایـد عوامـل انگیزاننـده را در او شـناخت و سـپس برای ارضای این نیازها در جهت افزایش کارائی همت گماشت ضـمن اینکه کلیه صاحبنظران مـدیریت انگیزش رافرایندی پیچیده و بنابراین دارای ماهیت چند بعـدی دانسـته اند از این رو فهم و کاربرد آن نیازمند وقوف بر دانش مربوط و هنر بکارگیری آن می باشد .البته برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش (۱) کارکنان ؛ که در واقع پی جویی علت وسـبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است . ضرورت تام دارد. کنکاش در مسئله انگیزش ؛ پاسخ چراهای رفتار آدمی است ؛ چرا انسان در سازمان کار میکند ؟ چرا بعضی افراد

فعال و برخی کم کارند ؟ علت علاقه به شغل و بی علاقگی به کار چیست؟این سوالات و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش (۱) در ارتباط هستند و پاسخ به آنها در انگیزش و انگیزه ها ی کارکنان خلاصه می شود . از اینرو مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه های آنان می توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند .از این جلب رضایت کارکنان و علاقه مند کردن بیشتر آنها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است . اگر علل و یا عدم رضایت آنها نسبت به کارشان مشخص گردد . به منظور بهبود وارتقاء شرایط کار ونیز جلب رضایت بیشترآنها می توان تلاشهای اساسی تری مبذول داشت . چرا که وقتی انسان از شغل خود احساس خشنودی نماید ناخود آگاه مسئولیت خویش را بادقت بیشتری به انجام رسانده و از آن خوشحال خواهد شد.کلمات کلیدی : انگیزش ؛توسعه شغلی؛ غنی سازی شغلیانگیزش : (Motivation):حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار وعمل خاصی متمایل می سازد.بحث وبررسی در خصوص ارضای نیازها وعوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان وایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرزوبوم را به خود معطوف می دارد . چرا که با تلاش وهمفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی کشور واقعا در جهت توسعه وپیشرفت قدمهای اساس بردارد ولذا همواره این سوال برای نویسنده مقاله مطرح بوده و هست که چرا و چگونه پاره ای موارد ازطریق ایجاد انگیزش وارضای نیازهای منطقی ومعقول کارکنان در دلبستگی به کار و بالا بردن روحیه آنها تاثیر مثبت حاصل شده ویا بالعکس در اثر کم توجهی و ضعف مدیریت تا چه حد در روحیه وانگیزه افراد اثر سوء گذاشته است ؟چرا برخی افراد در شرکت با وجود امکانات ومزایای یکسان، فعال ودارای انگیزه و برخی دیگر با تمامی مشکلات ماندگار می شوند ؟ در چه صورتی افرادحداکثر توان خود را در کار به عمل می آورند ؟ چگونه می توان روحیه شغلی آنان را افزایش داد؟شناخت اینکه کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می کنند , می توانند به مدیر این مطلب را تفهیم کند که چرا رفتار کارکنان متفاوت است ؟سرانجام اینکه در سطح کلی آگاهی از فرایندهای انگیزش برای شناخت پویایی سازمان ضروری است چرا رفتار مردم اینگونه می باشد ؟ چه چیزی موجب عملکرد خوب یا بد می شود ؟ و ...پاسخ به اینگونه سوالات با شناخت آنچه کارکنان را برمی انگیزاند روشن می شود .« خواص اساسی انگیزه ها » :به طور کلی شرایط ایجاد کننده انگیزه ها در نحوه بروز آن اثر دارد، از طرف دیگر وجود انگیزه در آدمی ایجاد نیرو می کند. دلایل فیزیولوژیکی – روانی در ایجاد انگیزه کاملاًـ مؤثرند ، بنابراین برای مطالعه انگیزه سه عمل عمده یعنی:- شرایط ایجاد کننده انگیزه، نتایج رفتاری حاصل از انگیزه، اساس و پایه های فیزیولوژیک انگیزه باید مورد مطالعه قرار گیرند . به طور خلاصه انگیزه ها را می توان به دو گروه عمده تقسیم کرد :۱- انگیزه هایی که منشاء جسمانی و بدنی دارند انگیزه های اصلی خوانده می شوند مانند گرسنگی، تشنگی، انگیزه جنسی،۲- دیگری انگیزه های اجتماعی یا انگیزه های اکتسابی که بر اثر معاشرت فرد با افراد دیگر جامعه و یادگیری حاصل می شود و می توان آنها را به عوامل یادگیری و محیطی مربوط دانست .نظریه تعادل حیاتی یا کیفیت هومیوستاسیس بر این اصل استوار است که هرگاه تغییراتی در محیط داخلی بدن رخ دهد، اورگانیزم بلافاصله نسبت به تأمین و ترمیم آن اقدام می کند. بدین ترتیب که هرگاه مثلاً قند خون براثر سوخت و ساز بدن کم شود، بلافاصله مقداری قند از کبد آزاد شده و کاهش مذکور را جبران می کند. وجود تعادل باعث می شود که تغییرات محیط خارجی تأثیری در وضع موجود زنده پدید نیاورد و محیط داخلی او ثابت بماند. لرزش ماهیچه ها هنگام سرما ، عرق کردن بدن در هوای گرم و احساس گرسنگی و درد شکم در هنگام احتیاج به غذا برای ایجاد حالت مناسب و برقراری تعادل در فرد صورت می گیرد (سید امین الله علوی، صفحه ۸۴، ۱۳۷۴) .« کارکنان از مشاغل خود چه می خواهند ؟ »در بحث از انگیزه ها ، یادآوری این نکته مهم است که افراد، نیازهای بسیاری دارند که همه این نیازها به طور مداوم در تعیین رفتار آنان رقابت می کنند. ترکیب این نیازها یا نیروی آنها در مورد همه کس دقیقاً یکسان نیست. کسانی وجود دارند که اساساً به وسیله پول

انگیزش پیدا می کنند و کسان دیگری که در درجه اول به تأمین توجه دارند، و قص علی هذا . با وجود اینکه در مقام مدیر، ما باید به تفاوتهای فردی توجه کنیم لیکن نباید این تصور پیش بیاید که نمی توانیم پیش بینی کنیم که فعلاً- در بین کارکنان ما کدام انگیزه ها بیشتر از انگیزه های دیگر اهمیت دارند. بزعم مزلو، این انگیزه ها، انگیزه های مسلط هستند- یعنی انگیزه هائیکه هنوز ارضاء نشده اند. سئوال مهمی که مدیران باید پاسخگو باشند این است که کارکنان آنها واقعاً از کارها و مشاغل خود چه می خواهند ؟برای پاسخگویی به این سئوال، تحقیقات جالبی درمیان کارکنان مؤسسات صنعتی آمریکا صورت گرفته است. در یکی از این تحقیقات از سرپرستان خواستند که سعی کنند خود را جای کارگران بگذراند و عباراتی را به ترتیب اهمیت رتبه بندی کنند . این عبارات چیزهایی را که ممکن بود کارگران از کارشان بخواهند، توصیف می کردند. به سرپرستان تأکید گردید که در رتبه بندی عبارات فکر نکنند که خود چه می خواهند بلکه فکر کنند که کارگران چه می خواهند. علاوه بر سرپرستان، از خود کارگران نیز خواسته شد همان عبارات را با توجه به آنچه که بیش از هرچیز از کار خود می طلبیدند رتبه بندی نمایند.از لحاظ اهمیت۱= بالاترین و ۱۰ = پائینترین)جدول ۲-۱ ، کارگران از مشاغل خود چه می خواهند ؟عبارت سرپرستان کارگرانشرایط مناسب برای کارگران ۴ ۹احساس مشارکت و تعلق در انجام دادن امور ۱۰ ۲انضباط توام با نزاکت ۷ ۱۰قدردانی کامل در مقابل انجام کار ۸ ۱وظیفه شناسی مدیریت نسبت به کارگران ۶ ۸حقوق و مزد کافی و مناسب ۱ ۵ارتقاء و رشد ۳ ۷درک توام با همدردی مشکلات شخصی ۹ ۳تامین شغلی ۲ ۴جالب بودن کار ۵ ۶چنانچه از نتایج پیداست، سرپرستان عموماً مزد کافی، تأمین شغلی، ارتقاء و شرایط مناسب برای کار کردن را به عنوان چیزهایی که کارگران بیشتر از همه از کار خود می خواهند، رتبه بندی کردند. در مقابل، کارگران احساس می کردند چیزهایی که بیشتر از همه می خواستند عبارت بودند از قدردانی کامل در مقابل انجام کار، احساس مشارکت و اهمیت در کار، و درک توأم با همدردی از لحاظ مشکلات شخصی که همه این محرکات به انگیزه های تعلق و احترام مربوط است. جالب توجه این است که چیزهایی که کارگران بیشتر طالب بودند بوسیله سرپرستان آنها بعنوان کم اهمیت ترین موضوع رتبه بندی شده بودند. در برخی موارد، از جانب سرپرستان نسبت به چیزهایی که واقعاً بیشترین اهمیت را برای کارگران دارند حساسیت بسیار اندکی نشان داده می شود. ظاهراً آنها فکر می کنند محرکات ارضاء کننده نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی از لحاظ کارگران بیشترین اهمیت را دارند. چون درک و تلقی سرپرستان به موجب این انگیزه هاست، لذا چنان عمل می کنند که گویی حق به جانب آنهاست. بنابراین، سرپرستان برای ایجاد انگیزش در کارگران، محرکات (معتبر قدیمی) یعنی پول، مزایا و تأمین را به کار می برند. در این مرحله ممکن است این نتیجه کلی را بگیریم که افراد نه براساس واقعیت بلکه براساس ادراکات خود عمل می کنند. یک مدیر با هرچه بیشتر نزدیک کردن ادراک خود به واقعیت (زیر دستانش واقعاً چه می خواهند ؟) غالباً می تواند بر اثر بخشی خود در کارکردن با آنها بیفزاید. یک مدیر باید افراد خود را بشناسد تا متوجه شود چه چیزی در آنها ایجاد انگیزش می کند، او می تواند صرفاً به مفروضات متکی باشد حتی اگر یک مدیری از یک کارمند بپرسد که راجع به چه چیز معینی چه احساسی دارد، این کار لزوماً به بازخورد مناسبی منتج نمی شود. کیفیت ارتباطاتی که کارکنان یک مدیر با وی برقرار می کنند غالباً مبتنی بر رابطه ای است که میان او و افرادش طی یک مدت زمان طولانی استوار گردیده است. روز به روز آشکارتر می شود که اغلب مدیران تشخیص نمی دهند یا نمی فهمند که آنچه امروز مردم از مشاغل خود می خواهند با آنچه آنها چند دهه قبل می خواستند، متفاوت است. امروز در کشورهای پیشرفته کمتر مردمی، به استثنای کسانی که در برخی از زاغه های شهری ومحلات فقیرنشین سکونت دارند، از لحاظ نیازهای اولیه نگرانی دارند. ارضای نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی در نتیجه بالا رفتن خارق العاده سطح زندگی، افزایش چشمگیر حقوق ومزایای شغلی در تمام سطوح کار،و کمکهای گسترده ناشی از برنامه های دولتی- نظیر رفاه، تأمین اجتماعی، کمک درمانی و بیمه بیکاری میسر شده است .چون در این کشورها نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی بخش عظیمی از مردم ارضاء می شود لذا مردم به انگیزه های اجتماعی، احترام و خودیابی توجه بیشتری نشان

می دهند. مدیران باید از این واقعیتها آگاه باشند.در سازمانهای امروز، به دلیل تغییراتی که در اولویت نیازهای کارکنان به وجودآمده است باید چنان محیطی فراهم ساخت که برانگیزنده و ارضاء کننده نیازهایی فراتر از فقط نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی باشد (پال هرسی و کنث بلانچارد، صفحه ۴۶، ۱۳۶۸)می توان گفت :انگیزش عبارتست از مجموعه ای از نیروها که موجب می شود اشخاص به شکل های مختلف رفتار نمایند. انگیزش با یک نیاز آغاز می شود. اشخاص راههای ارضاء نیازهایشان را جستجو و سپس متناسب با آن رفتار می کنند. عملکرد ناشی از این رفتار، مجموعه ای از پاداشها و تنبیه ها را به همراه خواهد داشت. یک نتیجه مطلوب به شکلهای مختلفی می تواند نیاز اولیه را برطرف کند.اولین نظریه مربوط به انگیزش بر مفهوم هدونیسم که براساس آن اشخاص خواهان خوشبختی و آسایش بوده و از درد و ناراحتی دوری می کنند استوار است. مدیریت علمی با این ادعا که پول عامل اولیه انگیزش انسان در محیط کار است، نظریه مزبور را وسعت بخشید. در نظریه روابط انسانی اعتقاد براین بود که عوامل اجتماعی انگیزه های اولیه انسان هستند.طبق نظریه آبراهام مازلو نیازهای انسان دارای سلسله مراتب است که با نیازهای فیزیولوژیکی آغاز و نیازهای تعلق، منزلت، و بالاخره خودیابی را دربر می گیرد. فهرست نیازهای ماری شامل بسیاری نیازهای مرتبط با کار است که فاقد سلسله مراتب بوده و از ترتیب، دانستن و ....به نظر ماری این نیازها عموماً اکتسابی بوده، دارای دو ویژگی جهت و شدت می باشند. تئوری ERG الدرفر شکل تجدید نظر شده سلسله مراتب نیازهای مازلو است که دارای ویژگی برگشت به مرحله قبل نیز می باشد.در تئوری هرزبرگ، رضایت و نارضایتی به جای اینکه دو سر یک طیف باشند، با یکدیگر متفاوت بوده و بر روی دو طیف جدا قرار دارند. به عبارت دیگر نقطه مقابل رضایت، نارضایتی نیست. بلکه عدم رضایت می باشد. در عوض نقطه مقابل نارضایتی، عدم نارضایتی خواهد بود.فرض بر این است که عوامل انگیزشی بر رضایت اثر می گذارند و عوامل نگهدارنده یا بهداشتی بر عدم رضایت اثر خواهند گذاشت.تئوری هرزبرگ در میان مدیران از شهرت زیادی برخوردار است لیکن دارای کمبودهای زیادی نیز می باشد.سایر نیازهای مهم فردی عبارتند از : نیاز به کسب موفقیت، نیاز به تعلق و نیاز به قدرت، این نیازها بخشی از تئوری ماری نیز می باشند ولی تا حد زیادی به صورت مستقل و جدا از یکدیگر مورد مطالعه قرار گرفته اند.در این بخش نظریه های مختلف درباره انگیزه ها و نیازهای انسانی مورد مطالعه قرار گرفتند. با وجود همه تفاوتها این نظریه ها از وجوه اشتراک نیز برخوردارند. به عنوان مثال : مازلو و آلدرفر به وجود سلسله مراتب در نیاز اعتقاد داشتند. در حالی که هرزبرگ دو مجموعه جدا از هم ارائه می دهد.این تئوریها دارای نقاط ضعفی هم هستند، به عنوان مثال آنها عوامل ایجادکننده انگیزه را معرفی می کنند ولی به فرآیند واقعی انگیزش اشاره زیادی نکرده اند.نتیجه گیری :میتوان نتیجه گرفت که توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت ویکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه درافرادی است که آن کار را انجام می دهند . عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت بدنبال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد . این کار با پرداختهای تشویق – قدردانی کتبی ویا گردش شغلی صورت می گیرد.آگاهی از چگونگی تفاوت افراد می تواند به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را بهتر بشناسند و در نتیجه اقداماتی انجام دهد که هدف از آن فراهم آوردن واجبات ارضای نیاز کارکنان باشد با در نظر گرفتن این که برخی از کارکنان برای مشاغل فروش , تعدادی برای مشاغل ستادی وگروهی برای مشاغل تحقیقاتی مناسبترند،آگاهی از این تفاوتها در تصمیم گیری مربوط به سازماندهی یعنی اینکه چه کسی را به چه شغلی باید گمارد می تواند مفید باشد .آگاهی از نیاز های افراد سازمانی مدیران را در دادن یا ندادن پاداش یاری می کند .عکس العمل برخی از کارکنان در مقابل پاداشهای مختلف متفاوت است واین آگاهی در زمینه تفاوت در نیازها می تواند به مدیر کمک کند تا سیستمهای منطبق با نیازهای کارکنان را طرح ریزی کند.منابع مورد استفاده:۱–علوی ,امین الله ,روان شناسی مدیریت و سازمان ,تهران ,مرکز آموزش مدیریت دولتی

,چاپ دوم۲–اقتداری ,علی محمد ,سیستم و رفتارسازمانی ,تهران , مولوی , چاپ بیست و پنجم ,زمستان ۱۳۷۰۳– الوانی ,مهدی ,مدیریت عمومی , تهران, نشر نی ,چاپ نهم؛۱۳۷۵۴– بهشتی ,سعید ,بررسی عوامل موثر بر فشارهای شغلی اساتید دانشگاه ,اصفهان , پایان نامه ,۱۳۷۰۵– قره داغی ,یدالله , بررسی عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارکنان مرکز مکانیزه شرکت پست ,پایان نام ,۱۳۷۵۶– ملاحسینی ,علی ,بررسی عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارشناسان سازمان برنامه و بودجه کشور براساس سلسله مراتب نیاز های مازلو,سال ۱۳۷۷, پایان نامه۷– دلاور ,علی ,احتمالات و آمار کاربردی در روانشناسی و علوم تربیتی ,تهران , رشد ,چاپ دوم۸– دیوس ,کیت , رفتار سازمانی در کار ,ترجمه محمد علی طوسی ,تهران ,مرکز آموزش مدیریت۹–سیف ,علی اکبر ,روانشناسی پرورشی ,تهران ,آگاه ,چاپ هشتم ,تابستان ۱۳۷۲۱۰– مورهد , گریفین , رفتار سازمانی , ترجمه الوانی , غلامرضا معمارزاده , تهران ,مروارید ,چاپ دوم IntroductionWhat is motivation?What factors influence motivation and, therefore need to be addressed?How does a supervisor or manager motivate employees to do their best?Can it be done using the older, mid-twentieth century theories of Maslow, McClelland, Herzberg, Vroom and Pavlov in today's business world?Or, should theories based on more modern research, which is more up to date, be used?The challenge of an organization's leaders and mangers to motivate is extremely complex.They must find out what works for them in their situation in their respective organizations.We will look at the traditional theories from the early to mid twentieth century.We will see how they can still be applied in business today.We will also analyze a more modern theory, which may be more applicable today.We will compare the two generations of theories.There is probably no "absolute" to this study, because both generations of theories have many parallels to each other.We will attempt to answer all of the preceding questions in the pages to follow. Motivation:Defined Motivation can be defined in a variety of ways, depending on whom you ask.If you ask someone on the street, you may get a response like, "It's what drives us" or "Motivation is what makes us do the things we do." As far as a formal definition, motivation can be defined as "forces within an individual that account for the level, direction, and persistence of effort expended at work," according to Schermerhorn, et al.This is an excellent working definition for use in business.Now that we understand what motivation is, we can look at the factors that help managers to be able to motivate and then a look at some of the theories on motivation. Methods for Managers to Gauge Motivation Probability Employee Selection A manager's ability to motivate starts earlier than most people think with employee selection.The hiring of employees that are self-motivated is crucial to the success of any business.If an employee is motivated from within, then the "motivator" aspect of a manager's job is less difficult.As with many ideas, this "easier said than done."There is a colossal barrier to only hiring those that are self-motivated.With the

legal restraints today in regard to discrimination, managers often give up trying to make "good" hiring decisions for fear of discriminating illegally.Therefore, most managers have become solely reliant on intuition during the hiring process.The trick seems to be to try to hire those that are motivated to do what is best for the organization without discriminating against those who may be motivated, but not to work, and those that have the skills necessary for a position but lack the motivation all together.Its is this challenge that will puzzle today's managers and those of tomorrow. High Organizational Expectations Another method that managers can utilize to help them motivate their employees is incorporating high organizational expectations.Some leaders and managers build important productivity expectations into their organizational cultures.These expectations include a sense of responsibility, high productivity, and quality of output.These expectations are impressed upon new employees.These managers show this by having new employees watch "pace setters" to demonstrate that these expectations are taken very seriously throughout the organization.By employing these two methods, managers, more than likely, will not need to motivate their employees as much or as often.This is not to say that motivation can be neglected at any point.Managers must continually motivate their employees, but this can be made easier by attempting to hire self-motivated employees and impressing high standards upon them and reinforcing the standards on a daily basis. A Brief Look at Motivation Theories of the Early and Mid Nineteenth Century Ivan Pavlov Pavlov did extensive studies on classical conditioning.Classical conditioning is "a form of learning through association that involves the manipulation of stimuli to influence behavior."More simply, within organizations, employees associate an action with a following action, and then they expect the following action each time the initial action appears.This is a natural reaction for some.Pavlov's theory is difficult to argue with and is applicable today and probably will be for a long time. Abraham Maslow Maslow developed a "hierarchy of needs" or an order of needs that need to be fulfilled in each person.If a manager embraces Maslow's hierarchy, he/she will motivate employees, keeping the order of needs in mind.The hierarchy of needs is shown below: ۱.Self actualization – need to grow and use abilities to the fullest highest need۲.Esteem – need for respect, prestige, and recognition from others as well as self esteem and personal sense of competence۳.Social – need for love, affection, and belongingness in one's relationships with others۴.Safety – need for security, protection, and stability in the personal events of everyday life۵.Physiological –

most basic of human needs need for food, water, and sustenanceUsing this theory, managers can use the hierarchy to motivate people by satisfying the most important needs. David I. McClelland McClelland and his associates came up with a test to measure human needs.They came up with three: need for achievement, need for affiliation, and need for power.According to McClelland, these needs are acquired with time and life experience.McClelland urged managers to be able to identify these needs in others to help themselves understand how to motivate individuals.Different motivation approaches would be used depending upon which need is identified.McClelland's ideas are very good, according to this author, and they can be applied today and tomorrow. Frederick Herzberg Herzberg developed his two factor theory, taking a different approach from others.Herzberg argues that hygiene factors in the work setting are sources for job dissatisfaction.Also, he says that motivator factors in work tasks are sources for job satisfaction.His theories can summarized by quote from him, "If you want people to do a good job, give them a good job to do."The theory of Herzberg may seem a little vague, but it is based on superb ideas.The two factor theory may be as useful, or more, than other theories of the time, because job context and content are major issues in the business world today. Victor Vroom Vroom's expectancy theory argues that motivation is based in values and beliefs of individuals, or how a person feels effort, performance and outcomes.He developed an equation to "calculate" motivation using three factors: ۱.Expectancy – the probability that effort will be followed by personal accomplishment.۲.Instrumentality – the probability that performance will lead to outcomes۳.Valence -the value of an individual of an outcome Vroom argues that a manager can use the equation M = E * I * V to predict whether a particular reward will motivate an individual.While the basis of Vroom's expectancy theory is very good, the equation seems a little awkward today. A Look at a More Recent Theory Sheila Ritchie and Peter Martin Ritchie and Martin developed their motivation management theory in the late ۱۹۹۰'s.The basic assumption is that "'the task of the manager is to find out what motivates people' and to make them 'smile more and carp less.'"From literature and their own observations, they identified twelve "motivational drivers."These include human needs for interesting work, achievement, self development, variety, creativity, power, influence, social contact, money and tangible rewards, structure and rules, long-term relationships, and good working conditions.They then developed a motivational profile survey with thirty-three questions.After scoring, a unique pattern of the individual's

motivational drivers is revealed that can be compared to the data of the original one thousand three hundred fifty-five respondents. Knowing an individual's profile, a manager can then tailor a motivation method for that person.For instance, if a manager is considering giving an employee a raise and their profile shows that creativity and variety motivate this person, then the manager should reward accordingly, not with a raise.Ritchie and Martin claim that each of the twelve drivers is independent of the others.The motivation management theory of Ritchie and Martin would be classified as a content theory, which suggest that motivation results from the individual's attempts to satisfy needs.The order of the twelve drivers listed above reflects the profile scores of the original sample.This is to say that, among this group of managers, the needs for interesting work and achievement were most important (note: money came ninth in the original study). Comparison Between the Two Generations Both generations of theory have strengths and weaknesses when compared to the other.We will examine these differences in the following paragraphs. Out With the Old, In With the New Ritchie and Martin's study is based on contemporary data that is more credible in today's business world, instead of data that is fifty to sixty years old.Motivation management can also serve as a tool for self analysis and for individual or group motivation profiles.Ritchie and Martin also recognize a wide range of individual differences, rather than one universal approach.Maslow and Herzberg both argued that their respective theories applied to everyone.Lastly, it offers a guide for managers who are seeking to improve individual and group motivation.Ritchie and Martin advise managers to focus on the motivational profile of the person, regardless of occupational or cultural background. Motivation Theories are Like Wine They Get Better With Age The factors of the older theories are based on evidence, and Ritchie and Martin's twelve drivers seem to be somewhat arbitrary.Sampling in the older theories was generally more diverse.Motivation management was based on a study of all managers of training programs.Also, there was no mention by the group of managers of the basic needs such as food, drink, sex, and security.Many parallels are apparent in the motivational factors of motivation management and it's predecessors.All of the factors seen in this modern theory have been seen before, thus any claim of originality would have to be considered somewhat suspect in the least. Conclusions Motivation management is a modern, practical approach that will be useful to management trainers and trainees.Also, it will be a good guide in solving motivation problems within an organization.In reality, it does not add significantly

to the theories of Pavlov, Maslow, McClelland, Herzberg, and Vroom.It seems to borrow a little from each of their works on motivation. Motivation is a continuous challenge among managers today.The problems and solutions to motivation problems can be complex to say the least.Tools and ideas are available to managers and leaders to help with motivation.Studying the timeless theories of Herzberg, McClelland, Vroom, Pavlov, and Maslow can provide ideas and solutions to motivation problems.Motivation management and the individual motivation profile are also useful tools in discovering how to motivate certain individuals.Improving motivation starts with employee selection and high organizational expectations.Managers that utilize these tools and ideas can be successful motivators. References Buchanan, Dave.“Motivation Management.”Human Resource Management Journal.V۲ ۰۰ p. ۹۵-۹۶. Richer, Sylvie F. and Robert J. Vallerand.“Supervisors’ interactional styles andsubordinates’intrinsic and extrinsic motivation.”The Journal of Social Psychologyv. ۱۳۵, Dec. ۱۹۹۵p. ۷۰۷-۷۲۲. Schermerhorn, John R. et al. Organizational Behavior ۲۰۰۰,p.۱۰۱ – ۱۲۱. Sims, Bill Jr.“Effective motivation.”Occupational Safety & Healthno. ۱۰ (Oct. ۲۰۰۰)p. ۹۱ to ۹۳. Speen, Gerald B.“Maximizing employee performance through motivation.”Incentive People Performance SupplementOct. ۱۹۹۸, p. ۲-۷ Williams, J. Clifton.“Motivation: The Value of a Work Ethic.”Baylor Business Reviewv۱۶n۱ (Spring .۱۹۹۸)p. ۳,۷

انگیزه معطوف به ارزش ها

... motivationهدفهایی که یک مکتب عرضه می دارد در تبیین دیدگاه هر اندیشمندی نسبت به امری از امور انسانی که اراده و اختیار در آن نقشی اساسی دارد، عوامل متعدد فردی و اجتماعی دخیل هستند. برای نمونه، نوع شخصیت فرد اعم از وراثت و محیط سلایق و علائق فردی، دیدگاه و مکتب کلی یا جهان نگری، فرهنگ، ملیت، آداب و رسوم قومی و ملی و بسیاری از مسائل دیگر در شکل گیری انگیزه و تعیین هدف نقش دارند، اما در این میان، جهان بینی و نوع نگرش انسان از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ به تعبیری ": هدفهایی که یک مکتب عرضه می دارد و به تعقیب آنها دعوت می کند و راه و روشهایی که تعیین می کند و بایدها و نبایدهایی که انشا می کند و مسئولیتهایی که به وجود می آورد، همه به منزله نتایج لازم و ضروری جهان بینی ای است که عرضه داشته است"بنابراین، پاسخهایی که به چرایی جنگ در بعد انگیزه های معطوف به ارزشها داده می شود، می تواند بسیار متنوع باشد؛ تنوعی که به تنوع دیدگاهها و نگرشها نسبت به نوع انسان، جهان هستی و مسائل آن بر می گردد. در طول تاریخ بشر، همواره جنگ از زاویه ارزشی برای رسیدن به مصلحت یا منفعتی اعم از مادی یا معنوی انجام شده است، به ویژه در اعصار کهن، این ارزشهای از پیش تعیین شده بیشتر جنبه مادی داشتند. برای نمونه، در تاریخ مصر باستان آمده است ":در زمان سلسله ششم، کشتیرانی در دریای سرخ و رود نیل توسعه یافت و کشتیها مملو از سرباز در طول نیل از آبشار اول گذشته، پس از غارت و دستبردهایی که انجام می دادند با غنیمت سرشار مراجعت می کردند"در شهرهای باستانی میان دو رود [بین النهرین] نیز، گاه نبردها با هدف رسیدن به منافع مشخصی انجام می شد که آن منابع ارزش اساسی محسوب می شده است. برای نمونه، در یکی از نبردها":

مانیشتو سو، شاه آکد، با کمال صراحت اعلان کرد که برای دست یافتن به کانهای نقره و رسیدن به سنگ دیوریت به سرزمین ایلام حمله می کند تا پس از به دست آوردن این سنگ مجسمه هایی از خود بسازد و نام خویش را جاویدان کند و این تنها جنگی است که در آن سربازان برای منظورهای هنری به نبرد برخاسته اند"در واقع، منظور از زاویه ارزشی، انگیزه معطوف به ارزش و هدفی است که جنگ فی نفسه و ذاتاً، برای تحقق آن صورت می گیرد و هدف اولیه و اساسی جنگجویان را تعیین می کند. از این زاویه اهداف کلی، می توان جنگها را به سه دسته تقسیم بندی کرد:۱- اهداف متعالی، که بر جهان بینیهای معنوی و متعالی مبتنی اند.۲- اهداف این جهانی، که هر چند می توانند بر انواعی از جهان بینیها مبتنی باشند، اما در پی تأمین مقاصد کوتاه مدت این جهانی هستند، هرچند مسائل اخلاقی و انسانی در آنها مورد توجه باشد.۳- اهداف پست مادی، این گونه اهداف اساساً یا بر جهان بینی مادی محض مبتنی اند یا عواملی چون نژاد، ملیت، تعصب قومی و قبیله ای یا تعصب فردی در آنها نقش اساسی دارد.بالاخره اینکه در بررسی انگیزه ها از این بعد، جهان بینی و نوع نگرش انسان و زاویه دید او به جهان، جامعه و انسان معیار اساسی و اولیه است و نقش تعیین کننده ای دارد.امام خمینی (س) با توجه به نگرش اسلامی خویش در مقام عارف برجسته و فقیهی اسلام شناس، در نگرش به جنگ از بعد ارزشها و منافع، امور متعالی انسانی و برتر از همه عدالت و سعادت نوع بشر و شکوفایی و کمال او یا رسیدنش به خدا را به منزله والاترین هدف در نظر می گیرد. از این رو، از نظر ایشان، جنگ مادامی ارزشمند می باشد و از نظر عقلی و شرعی، موجه است که در راه تحقق اهداف عالی سبیل الله صورت گیرد. برای نمونه، در بیان راه خدا و راه مستضعفین به منزله یکی از اهداف جهاد و جنگ می گویند ":برنامه اسلام از صدر اسلام تاکنون، بر شهادت توام با شهامت بوده است. قتال در راه خدا و راه مستضعفین در راس برنامه های اسلام است. ما لکم لا تقاتلون فی سبیل الله". . .یا در باب فضیلت چنین جنگی با اشاره به سخن حضرت علی(ع) ، می فرمایند ":این فضیلت بزرگ در بین فضایل بی شماری که برای مجاهدین فی سبیل الله نقل شده بیشتر جلب توجه می کند... این مدال الهی بر بازوان مجاهدان، چون خورشید در نزد صاحبان اسرار غیبی و ملکوتی می درخشد. مگر این جلوه همان خلقت نیست که ابراهیم خلیل الرحمان را مفتخر کرد"؟. . .ایشان در بیان دیگری در توضیح و تبیین مصداق فی سبیل الله به مرام امام حسین(ع) اشاره می کنند و اجر شهیدان جنگ فی سبیل الله را حیات عندالرب و ورود در ضیافت خدا ضیافه الله قلمداد می نمایند":چه مژد ه ای برای شهیدان در راه مرام حسین سلام الله علیه که همان سبیل الله است، از این بالاتر که در جنّتی که آن بزرگوار شهید فی سبیل الله وارد می شود و در ضیافتی که آن حضرت حاضرند"یا در سخن دیگری، با تأکید بر سیره پیامبر اسلام(ص) و حضرت علی (ع) که تمام دوران زندگانی خویش را در جنگ با ستم و ستمگران و در راه دفاع از حق و اسلام به عنوان دین حق و عدالت کوشیدند، پیروی از سیره آنان را مورد توجه قرار داده و هدف جهاد را مبارزه با ستم و دفاع از حق قلمداد کرده اند. تبیین این هدف و انگیزه، یعنی متعالی شدن انسان و رهایی او از عالم طبیعت در بیان دیگری از او به این صورت بیان شده که جنگ مسلحانه در راه خدا نردبان ترقی انسان به عالم فوق این عوالم است و در برابر آن، حرکتهایی شیطانی قرار دارد که ره به سوی اسفل السافلین خواهند داشت":اگر انسان با جهاد برای خدا از این دنیا برود یعنی از عالم پست به عالم بالا می رود، به عالمی می رود که فوق این عوالم است". . .بدین ترتیب، در نگاه ایشان، جنگ مسلحانه و جنگ با نفس (جهاد اکبر) در راستای خدمت به خلق و دفاع از حق و عدالت در یک مقام قرار می گیرند و دومی مقدمه اولی می شود؛ زیرا، این دو به مثابه دو بال برای رسیدن انسان به حقیقت خویش و رهایی از عالم طبیعت دیده می شوند؛ بنابراین، جنگ در این نگاه، جهادی معنوی و متعالی است، نه صوری و مادی؛ زیرا، معیار آن ایده آل مطلق هستی، یعنی خدا و آفریده های اوست، یعنی ارزشهای متعالی انسانی، مانند حق و حقیقت، آزادی و عدالت، ایمان و معنویت و خودسازی و مبارزه با فساد و ستم و بی عدالتی در جهان.وقتی که جهاد برای خدا شد، برای اسلام شد، جهادی است که جهاد معنوی است، نه جهاد صوری و مادی. وقتی بنا شد که جهاد معنوی باشد تا آن فرد آخر هم برای جهاد حاضر است"براساس چنین نگرشی، از دیدگاه امام خمینی (س)، جنگ ایران و عراق برای ایرانیان که

مورد ستم و تجاوز قرار گرفته و حقوقشان پایمال شده است، جهادی مقدس، معنوی و متعالی است. از این رو، ایشان در بیانات خود در مورد جنگ تحمیلی ایران و عراق بارها از واژه هایی، چون جهاد مقدس، جنگ مقدس، جهاد اسلامی، دفاع مقدس ویاد می کردند؛ زیرا، معیار و اساس آن حفظ حق و عقیده حق است. برای نمونه، ایشان در وصف جنگ ایران و عراق می فرمایند":مبارزات کشور ما عقیدتی است و جهاد در راه عقیده، شکست ناپذیر است . . . پیروز است ملتی که راه خود را که صراط مستقیم انسانیت است یافته و در راه آن به جهاد مقدس برخاسته است* " . . منبع: http://www.sajed.ir/pe/content/view/۳۵۴۴

MOTIVATION IN ORGANIZATIONS

INTRODUCTION.Knowing how and why to motivate employees is an important managerial skill.THE NATURE OF MOTIVATION IN ORGANISATIONS.Motivation is the set of forces that cause people to choose certain behaviors from among the many alternatives open to them.Motivation And Performance In Organizations.An employee's performance typically is influenced by motivation, ability, and the work environment. Some deficiencies can be addressed by providing training or altering the environment, motivation problems are not as easily addressed.Motivation is important because of its significance as a determinant of performance and its intangible nature.HISTORICAL VIEWS OF MOTIVATION.Evolution can be traced from scientific management, through the human relations movement, to the human resource approach. o Scientific management: The assumptions of scientific management were that work is inherently unpleasant for most people and the money they earn is more important to employees than is the nature of the job they are performing. o Human relations movement: This school of thought emphasized the role of social processes in organizations and assumed that the need for belongingness and the need to feel useful are more important than money in motivating employees. o Human resource approach:This view assumes that people want to contribute to organizational effectiveness and are able to make genuine contributions. The organization's responsibility is to create a work environment that makes full use of available human resources.The human resource approach guides most thinking about motivation today, but three integrative approaches conceptualize motivation more completely: need-based, process-based, and reinforcement-based approaches.NEED-BASED APPROACHES TO MOTIVATION.Need-based approaches to motivation focus on what motivates employees to choose certain behaviors as shown on the following diagram.Two need-based approaches are need hierarchies and the dual-structure approach.Need HierarchiesTwo of the most popular need hierarchies are Abraham Maslow's hierarchy and Clayton Alderfer's ERG theory of motivation.Maslow's hierarchy of needs assumes that people are motivated to satisfy five levels of needs: * o

physiological, o security, o belongingness, o esteem, and o self-actualisation. The hierarchical arrangement suggests that the five levels of needs are arranged in order of increasing importance, starting with physiological needs. According to the theory, when needs at one level are satisfied, they are no longer motivators and the individual "moves up" the hierarchy to satisfy needs at the next level. Maslow's view of motivation provides a logical framework for categorizing needs, but it does not supply a complete picture.Alderfer developed the ERG theory of motivation in response to criticisms of Maslow's hierarchy. * o + ERG theory suggests that more than one level of needs can cause motivation at the same time + ERG theory has a frustration-regression element that suggests that if needs remain unsatisfied at some high level, the individual will become frustrated, regress to a lower level, and begin to pursue lower-level needs again. o ERG stands for existence, relatedness, and growth needs ERG theory. Existence needs are satisfied by food and water pay fringe benefits and working conditions. Relatedness needs are satisfied by relationships with co workers, superiors family and friends. Growth needs cover the need to advance and develop. o As with Maslow's theory, assumes that motivated behavior follows a hierarchy, but it has two important differences:The Dual-Structure Approach To Motivation.The dual-structure approach was developed by Frederick Herzberg and is often referred to as the two-factor theory.Herzberg's studies of accountants and engineers led him to suggest that entirely different sets of factors are associated with satisfaction and with dissatisfaction.Motivation factors, relating to the job itself, result in feelings ranging from satisfaction to no satisfaction.Hygiene factors, relating to the work environment, result in feelings ranging from dissatisfaction to no dissatisfaction.Acquired Needs.Other need-based perspectives on motivation focus on acquired needs: the needs for achievement, affiliation, and power. This approach is concerned not about the ordering of needs but rather about the needs themselves. David McCleland first identified the need for achievement, which reflects an individual's desire to do something more effectively than in the past. The need for power is the desire to be influential in a group and to control one's environment.PROCESS-BASED APPROACHES TO MOTIVATION.These approaches to motivation are concerned with how motivation takes place. They focus on why people choose certain behavioral options to fulfil their needs and how they evaluate their satisfaction after they have attained their goals. Two useful process-based approaches are expectancy theory and equity theory.Expectancy Theory.Expectancy theory suggests that motivation is based on how much we want

something and how likely we think we are to get it.The formal framework of expectancy theory was developed by Victor Vroom. This framework states basically that motivation plus effort leads to performance, which then leads to outcomes.According to this theory, three conditions must be met for individuals to exhibit motivated behavior: * o effort-to-performance expectancy must be greater than zero o performance-to-outcome expectancy must also be greater than zero and o the sum of the valances for all relevant outcomes must be greater than zero. Effort-to-performance expectancy is the individual's perception of the probability that effort will lead to high performance. This expectancy ranges from ۰ to ۱, with ۱ being a strong belief that effort will lead to high performance.Performance-to-outcome expectancy is the individual's perception that performance will lead to a specific outcome. This expectancy ranges from ۰ to ۱. A high performance-to-outcome expectancy would be ۱ or close to it.Outcomes are consequences of behavior. An individual may experience a variety of outcomes in an organizational setting. Each outcome has an associated valance, which is an index of how much an individual desires a particular outcome. An outcome that an individual wants has a positive valance. An outcome that the individual does not want has a negative valance. When the individual is indifferent to the outcome, the valance is zero.Porter and Lawler extended the basic expectancy model by suggesting that high performance may cause high satisfaction. When performance results in various extrinsic and intrinsic rewards, the individual evaluates the equity of these various rewards relative to the effort expended and the level of performance attained. The individual is satisfied if the rewards relative to the effort expended and the level of performance attained. The individual is satisfied if the rewards are felt to be fair. Implications for managers:Nadler and Lawler suggest how managers can apply the basic ideas of expectancy theory. Managers should first determine the outcomes each employee is likely to want. Then they should decide what kinds and levels of performance are needed to meet organizational goals, making sure that the desired levels of performance are attainable. Managers then need to ensure that desired outcomes and desired performance are linked. Finally, the rewards need to be large enough, and the total system needs to be equitable.Equity Theory.Equity theory, developed by J. Stacy Adams, suggests that once an individual has chosen an action that is expected to satisfy his or her needs, the individual assesses the equity or fairness of the outcome. Equity is an individual's beliefs that he or she is being treated fairly relative to the treatment of others.Three attitudes are possible: an individual may feel equitably

rewarded, underrewarded, or overrewarded. When individuals feel underrewarded or overrewarded, they will do something to reduce the inequity. The single most important thing to remember about equity theory is that if rewards are to motivate employees, they must be perceived as being equitable and fair.REINFORCEMENT-BASED APPROACHES TO MOTIVATION.These approaches to motivation explain the role of rewards as they cause behavior to change or remain the same. Behavior that results in rewarding consequences is likely to be repeated. Expectancy theory and reinforcement theory are similar in that both consider the processes by which an individual chooses behaviors in a particular situation. However, expectancy theory focuses more on behavior choices, and reinforcement theory focuses more on the consequences of those choices. Reinforcement Contingencies.Reinforcement contingencies are the possible outcomes that an individual may experience as a result of his or her choice of behavior. There are four of these : positive reinforcement, avoidance, punishment, and extinction. * o Positive reinforcement is a reward or a positive outcome after a desired behavior is performed it serves to strengthen behavior. o Avoidance occurs when the individual chooses a behavior to avoid unpleasant consequences it can strengthen desired behavior. o Punishment is unpleasant consequences used to weaken undesired behavior. o Extinction is ending undesired behavior by ignoring and not reinforcing it.Providing ReinforcementThere are four approaches to providing reinforcement. * o A fixed-interval schedule provides reinforcement at fixed intervals of time, regardless of behavior. o A variable-interval schedule provides reinforcement at varying time intervals. o A fixed-ration schedule gives reinforcement after a fixed number of behaviors, regardless of the time that has elapsed between behaviors. o A variable-ration schedule varies the number of behaviors needed for each reinforcement and is the most powerful schedule for maintaining desired behaviors.OTHER APPROACHES TO MOTIVATION IN ORGANISATIONS.Goal Setting Theory.This approach suggests that managers and subordinates should set goals for the individual on a regular basis and that rewards should be tied to the accomplishment of goals. Research support for goal-setting theory is more consistently favorable than any other single approach to employee motivation.The Japanese Approach To Motivation.The Japanese approach is not a theory or model but a philosophy of management. The basic tenet is that managers and workers should come together as partners - as one group.ENHANCING MOTIVATION IN ORGANISATIONS.Managers may influence motivation through the organization's reward

systems, or they may adopt specific interventions derived from one or more theories.Organizational Reward Systems.The organization's reward system is the basic structural mechanism that an organization uses to motivate workers. The reward system includes the formal and informal mechanisms by which employee performance is defined, evaluated, and rewarded. An organization's primary purpose in giving rewards is to influence employee behavior.Effects of organizational rewards:Organizational rewards can affect individual attitudes, behaviors, and motivation. Edward Lawler describes four major generalizations about employee attitudes toward rewards. o Employee satisfaction is affected by comparison of the rewards they receive with those received by others. o Employees often misperceive the rewards received by others. o The system recognizes that different people have different needs and choose different ways to satisfy those needs. o Performance-based systems:Organizational reward systems have traditionally either a fixed salary or hourly rate system or an incentive system. Fixed rewards can be tied directly to performance through merit pay systems, whereby people get different pay raises at the end of the year, depending on their overall job performance. Many organizations are experimenting with various kinds of incentive systems, which attempt to reward employees in proportion to their accomplishments. Four popular incentive systems include profit sharing, gain sharing, lump-sum bonuses, and pay for knowledge.interventions for enhancing motivation.Three motivational interventions are behavior modification, the modified workweek, and work redesign. * o Behavior modification is a technique for applying the concepts of reinforcement theory in organizational settings. o A modified workweek can be any work schedule that does not conform to a traditional eight-hours-a-day, five-days-a-week design. Some alternatives include the compressed workweek, flexible work schedule, working at home and job sharing. o Changing the nature of people's jobs in being used as a motivational technique. Any of the alternatives to job specialization - job rotation, job enlargement, job enrichment, the job characteristics approach, autonomous work groups-could be used as .part of a motivational program

روحیه و انگیزش در سازمان

... motivation in organizationموفقیت یک سازمان به وسیله تصمیماتی که کارکنان آن می گیرندسید ضیاءالدین مومنی روحیه و انگیزش در سازمانموفقیت یک سازمان به وسیله تصمیماتی که کارکنان آن می گیرند و رفتارهایی که برای انجام آنها ترغیب می شوند، تعیین می شود. از این رو یک منبع حیاتی برای مزیت رقابتی غالبا نه از داشتن هوشمندانه ترین طراحی محصول یا

خدمات، بهترین استراتژی بازاریابی، فن آوری آخرین مدل، یا مدیریت مالی با شم بسیار قوی است، بلکه به واسطه برخورداری از سیستم های متناسب برای جذب، انگیزش و مدیریت منابع انسانی سازمان است. نقش منابع انسانی در دنیای امروز اهمیت مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع، مدیران را با بکارگیری نیروهای متخصص و کارآزموده به چند برابر افزایش داده است.این نوشتار برخی مسائل بخش مالیاتی را که ارتباط مستقیم با انگیزش نیروی انسانی دارد به بحث گذاشته است.اهمیت ایجاد انگیزه در نیروی انسانیدر تشکیل هر سازمان عوامل و عناصر مختلفی نقش دارند که یکی از مهم ترین این منابع نیروی انسانی است که بدون شک در جهت نیل به اهداف و خواسته های سازمان نقش تعیین کننده ای دارد و چنانچه این عامل حذف شود، آنچه باقی می ماند به خودی خود قابل استفاده نمی باشد و آنچه که نیروی انسانی را تقویت می کند تا در جهت برنامه های سازمان حرکت کند، عاملی جز انگیزه نخواهد بود. امروزه دیگر مدل مدیریت سنتی که در آن مدیر کنترل می کند و کارکنان تحت نظارت هستند، کارآمد نیست و نقش مدیریت به منظور ایجاد محیط کار توانمند، باید از چارچوب ذهنی، فرماندهی و کنترل محیط، به حس مسئولیت و احترام متقابل به کارکنان تبدیل شود.همانطور که در ادبیات مدیریت بیان شده هر فرد برای انجام فعالیت به دو عامل اصلی دانش و انگیزه نیاز دارد که در پرتو برخورداری از این دو عامل می توان انجام موفق هر فعالیت هدفمندی را پیش بینی کرد و در مجموع افراد به واسطه این عوامل است که صاحب قدرت خواهند بود و با افزایش سطح این دو عامل هر سازمان می تواند تصویر روشنی از آینده را برای دستیابی به اهدافش ترسیم نماید. عدم استفاده بهینه از منابع انسانی به عنوان یکی از ورودی های سیستم سازمانی ناشی از فراوانی و دسترسی آسان به نیروی انسانی، رشد فزاینده بیکاری، عدم وجود فرصت های شغلی جایگزین و اجبار به ماندن در سازمان و ... می باشد. نیروی انسانی به همان اندازه نیز می تواند مشکل ساز باشد و مدیران را در دست یابی به اهداف سازمانی مستأصل سازد. لذا به این خاطر است که فرایند حفظ و نگهداری منابع انسانی اهمیت پیدا می کند.صاحبنظران از سه فرآیند مدیریت منابع انسانی یعنی جذب، بهسازی(آموزش) و نگهداری نیروی انسانی، فرآیند نگهداری را مهم تر دانسته اند. حفظ و نگهداری، فرآیندی است که سازمان (مدیریت) با استفاده از عواملی چون، مسیر ترقی شغلی روشن و واضح، ارزشیابی عملکرد اثربخش، نظام پرداخت اثر بخش و ... سعی می نماید تمایل به تداوم خدمت کارکنان در سازمان را افزایش دهد. در صورتی که سازمان در فرآیندهای جذب و بهسازی نیروی کار موفق شود ولی در نگهداری آن کوتاهی نماید و بنابه دلایلی، زمینه های افت نیروی انسانی موجود در سازمان را فراهم نماید، در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد.ممکن است سازمان به سادگی قادر به ارائه حقوق مکفی به نیروی انسانی خود نباشد، که این امر خود نیاز به بررسی جداگانه دارد. اما عوامل دیگری وجود دارد که سازمان ضمن توجه به آنها می تواند سبب انگیزش نیروی انسانی و افزایش کارآیی، در سازمان شود. در ادامه به برخی مسائل مرتبط با انگیزش منابع انسانی در بخش مالیاتی سازمان امور مالیاتی کشور به اختصار پرداخته می شود.نظام ارزشیابی و انتصاب و ارتقای کارکنانچگونگی ارزشیابی کارکنان و انتصاب و ارتقای آنان از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار در انگیزش و کارآیی نیروی انسانی به شمار می رود که متأسفانه به این مهم کمتر توجه می شود. در حال حاضر سیستم ارزشیابی کارکنان براساس نظرات شخصی ارزشیابی کننده انجام گرفته و در انتصاب و ارتقای کارکنان، شایسته سالاری کمرنگ بوده و در مواردی نیز اصولا مد نظر قرار نمی گیرد. اما ظاهرا برداشت می شود که افراد مناسب در پست های سازمانی مناسب به کار گمارده شده اند و این به دلیل عدم تعریف درستی از شایسته سالاری است. تعریف شایسته سالاری بایستی در قوانین، بخشنامه ها و آئین نامه ها نمود یابد. بایستی از شایسته سالاری تعریف دقیقی ارائه شود و عواملی که در این تعریف گنجانده می شوند به طور جداگانه امتیازبندی شده و پس از این مرحله است که میزان شایستگی کارکنان تعیین می گردد.در خصوص نحوه ارزشیابی دو نظریه وجود دارد: طبق نظریه اول، بهترین روش ارزشیابی، اندازه گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه انجام می گیرد. به اعتبار این نظریه تنها با سنجش عینی و دقیق عملکرد کارکنان، می توان استحقاق واقعی آنها را در مقایسه با یکدیگر دریافت. براساس نظریه دوم، به علت جمعی

بودن انجام بسیاری از کارها، ارزشیابی انفرادی عملکرد کارکنان، دشوار و در بعضـی موارد حتی غیرممکن است. در این روش ها ارزشیابی مشخصات کارکنان را به اندازه گیری محصول کار آنان ترجیح می دهند. به عبارت دیگر اینطور ادعا می کنند که اشخاص با صفات پسندیده ای چون وظیفه شناسی، دانش، مهارت و کاردانی، مسلما در حد توانایی خود، در انجام وظایف کوشا خواهند بود. بنابراین کافی است صفات و ویژگی های اشخاص را شناخت و بر مبنای آن ارزش کار آنها را مشخص کرد.نظام پاداش و تشویق کارکناپاداش و تشویق نیز عاملی مؤثر در انگیزش نیروی انسانی محسوب می شود و فلسفه وجودی آن نیز همین امر است. کارکنان باید بدانند که چه عملی و چه کاری و یا چه روشی در امور و یا چه عواملی منجر به پاداش و تشویق آنان می شود. البته بایستی دقت شود که عوامل مربوط با اهداف سازمانی سازگار باشند و به وضوح برای کارکنان مشخص و ترسیم شده باشند. در ضمن مدیر سازمان نیز در عمل به آن پایبند بوده و طبق آن عمل نماید. پاداش ها و تشویقات جهت افزایش انگیزش نیروی انسانی است و در صورتی که به درستی اعمال نشود منجر به کاهش انگیزه در نیروی انسانی شده و نتیجه عکس خواهد داشت.آموزش عالی کارکنانتمهیدات ادامه تحصیل کلیه کارکنان در رشته تحصیلی متناسب با شغل آنان تا بالاترین درجات تحصیلی نیز تأثیر بسزایی در انگیزش نیروی انسانی خواهد داشت. سطح تحصیلی بالاتر کارکنان، کارآیی آنان را افزایش داده و علاقه به کار و انگیزه در کارکنان جهت احساس مالکیت در کار و اینکه امور اداره را همچون امور شخصی خود تلقی نموده و به آن بها دهند نیز ایجاد می گردد.چگونگی و روش های اجرایی ادامه تحصیل کارکنان نیز از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد. در صورتی که روش هایی طراحی شود که در آن تبعیض بین کارکنان به چشم بخورد مطمئنا نتیجه عکس داشته و کاهش انگیزه نیروی انسانی را به دنبال خواهد داشت.پیشنهاداتبا توجه به موارد مطروحه و در راستای بهبود سازمان پیشنهادات ذیل ارائه می گردد:۱- پیشنهاد می گردد شرح وظایف هر شغل و پست سازمانی طی فرآیند مهندسی مجدد، اصلاح و به کارکنان تفهیم گردد تا هر یک از کارکنان با وظایف خود به طور دقیق آشنا شوند. پس از این مرحله استاندارد هر یک از کارها تهیه و تعیین و تدوین گردد. بدین صورت می توان کارآیی افراد را که نسبت ستاده به استاندارد کار می باشد سنجید.در ضمن در کارهایی که به طور دسته جمعی انجام می شود نیز می توان کارآیی افراد را به صورت گروهی ارزیابی نمود و بدین طریق، گروه های کاری در سازمان را نیز مد نظر قرار داد. از طرف دیگر بایستی خصوصیات شخصی افراد از قبیل سطح تحصیلات مرتبط، تجربه و سابقه کاری مرتبط و دانش و مهارت در کار را نیز اندازه گیری و برای هر یک از عوامل مذکور امتیازی قائل شد. با این عمل، کارآیی نیروی انسانی (هر یک از کارکنان)، کارآیی گروهی و ویژگی ها و خصوصیات شخصی هر سه ملاک ارزشیابی واقع خواهند شد.ارتقاء و انتصاب کارکنان به مقامات بالاتر نیز بهتر است براساس نتایج ارزشیابی صورت پذیرد. حتی می توان با توجه به نتایج ارزشیابی، درصورتی که مشخص شود کارکنان نیازمند آموزش های خاص هستند، این افراد را به بخش آموزش منابع انسانی سازمان هدایت نمود.۲- در خصوص پاداش ها و تشویقات، پیشنهاد می گردد عوامل و موضوعاتی که می تواند منجر به تشویق و پاداش کارکنان شود، به دقت بررسی و تدوین گردد و در صورتی که هر یک از کارکنان عوامل مورد نظر را به درستی به انجام برسانند، مورد تشویق واقع شوند.۳- پیشنهاد می شود برای کلیه کارکنان در کلیه سطوح و پست های سازمانی، امکان ادامه تحصیل در سطح بالاتر، بدون هر گونه تبعیض برقرار و سهمیه ویژه ای در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی به این امر اختصاص یابد. همچنین مجوز مرخصی و مأموریت آموزشی و تقبل کامل هزینه تحصیلی آن دسته از کارکنانی که در دانشگا ه ها پذیرفته شده اند نیز برقرار شود.۴- در خصوص مواد ۸ و ۱۳ آئین نامه اجرایی موضوع ماده ۲۱۹ قانون مالیات های مستقیم توصیه می شودگروهی از کارشناسان صاحبنظر تجزیه و تحلیل و بررسی مجددی بر این مصوبه نموده تا راهکاری اجرایی در این زمینه حاصل شود.* منبع : همشهریمنابع:۲- علوی سید امین الله، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت، دولتی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۲۲، پائیز ۱۳۷۲۳- عباس پورعباس، رویکردهای نوین در کارکردهای مدیریت منابع انسانی، کمال مدیریت، تهران، دانشگاه

شهید بهشتی، شماره ۱، بهار ۱۳۸۱۴- لاجوردی محمدرضا، مدیریت انگیزش، مدیریت، تهران، انجمن مدیریت ایران، شماره ۷۶- ۷۵ مرداد و شهریور ۱۳۸۲۵- احمدی پرویز، رحمانپور لقمان، راهبردهای حفظ و نگهداری منابع انسانی، مدیریت، تهران: انجمن مدیریت ایران، شماره ۶۶-۶۵، مهر و آبان ۱۳۸۱۶- آئین نامه اجرایی ماده ۲۱۹ قانون مالیات های مستقیم، دی ۱۳۸۲، وزارت امور اقتصاد و دارایی۷- میرسپاسی ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ سیزدهم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳

MOTIVATION IN ORGANIZATIONSINTRODUCTION.Knowing how and why to motivate employees is an important managerial skill.THE NATURE OF MOTIVATION IN ORGANISATIONS.Motivation is the set of forces that cause people to choose certain behaviors from among the many alternatives open to them.Motivation And Performance In Organizations.An employee's performance typically is influenced by motivation, ability, and the work environment. Some deficiencies can be addressed by providing training or altering the environment, motivation problems are not as easily addressed.Motivation is important because of its significance as a determinant of performance and its intangible nature.HISTORICAL VIEWS OF MOTIVATION.Evolution can be traced from scientific management, through the human relations movement, to the human resource approach. o Scientific management: The assumptions of scientific management were that work is inherently unpleasant for most people and the money they earn is more important to employees than is the nature of the job they are performing. o Human relations movement: This school of thought emphasized the role of social processes in organizations and assumed that the need for belongingness and the need to feel useful are more important than money in motivating employees. o Human resource approach: This view assumes that people want to contribute to organizational effectiveness and are able to make genuine contributions. The organization's responsibility is to create a work environment that makes full use of available human resources.The human resource approach guides most thinking about motivation today, but three integrative approaches conceptualize motivation more completely: need-based, process-based, and reinforcement-based approaches.NEED-BASED APPROACHES TO MOTIVATION. Two need-based approaches are need hierarchies and the dual-structure approach.Need HierarchiesTwo of the most popular need hierarchies are Abraham Maslow's hierarchy and Clayton Alderfer's ERG theory of motivation.Maslow's hierarchy of needs assumes that people are motivated to satisfy five levels of needs: * o physiological, o security, o belongingness, o esteem, and o self-actualisation. The hierarchical arrangement suggests that the five levels of needs are arranged in order of increasing importance, starting with physiological needs. According to the theory, when needs at one level are

satisfied, they are no longer motivators and the individual "moves up" the hierarchy to satisfy needs at the next level. Maslow's view of motivation provides a logical framework for categorizing needs, but it does not supply a complete picture.Alderfer developed the ERG theory of motivation in response to criticisms of Maslow's hierarchy. * o ERG stands for existence, relatedness, and growth needs ERG theory. Existence needs are satisfied by food and water pay fringe benefits and working conditions. Relatedness needs are satisfied by relationships with co workers, superiors family and friends. Growth needs cover the need to advance and develop. o As with Maslow's theory, assumes that motivated behavior follows a hierarchy, but it has two important differences: + ERG theory suggests that more than one level of needs can cause motivation at the same time + ERG theory has a frustration-regression element that suggests that if needs remain unsatisfied at some high level, the individual will become frustrated, regress to a lower level, and begin to pursue lower-level needs again. The Dual-Structure Approach To Motivation.The dual-structure approach was developed by Frederick Herzberg and is often referred to as the two-factor theory.Herzberg's studies of accountants and engineers led him to suggest that entirely different sets of factors are associated with satisfaction and with dissatisfaction.Motivation factors, relating to the job itself, result in feelings ranging from satisfaction to no satisfaction.Hygiene factors, relating to the work environment, result in feelings ranging from dissatisfaction to no dissatisfaction.Acquired Needs.Other need-based perspectives on motivation focus on acquired needs: the needs for achievement, affiliation, and power. This approach is concerned not about the ordering of needs but rather about the needs themselves. David McCleland first identified the need for achievement, which reflects an individual's desire to do something more effectively than in the past. The need for power is the desire to be influential in a group and to control one's environment.PROCESS-BASED APPROACHES TO MOTIVATION.These approaches to motivation are concerned with how motivation takes place. They focus on why people choose certain behavioral options to fulfil their needs and how they evaluate their satisfaction after they have attained their goals. Two useful process-based approaches are expectancy theory and equity theory.Expectancy Theory.Expectancy theory suggests that motivation is based on how much we want something and how likely we think we are to get it.The formal framework of expectancy theory was developed by Victor Vroom. This framework states basically that motivation plus effort leads to performance, which then leads to outcomes.According to this theory,

three conditions must be met for individuals to exhibit motivated behavior: * o effort-to-performance expectancy must be greater than zero o performance-to-outcome expectancy must also be greater than zero and o the sum of the valances for all relevant outcomes must be greater than zero. Effort-to-performance expectancy is the individual's perception of the probability that effort will lead to high performance. This expectancy ranges from ۰ to ۱, with ۱ being a strong belief that effort will lead to high performance.Performance-to-outcome expectancy is the individual's perception that performance will lead to a specific outcome. This expectancy ranges from ۰ to ۱. A high performance-to-outcome expectancy would be ۱ or close to it.Outcomes are consequences of behavior. An individual may experience a variety of outcomes in an organizational setting. Each outcome has an associated valance, which is an index of how much an individual desires a particular outcome. An outcome that an individual wants has a positive valance. An outcome that the individual does not want has a negative valance. When the individual is indifferent to the outcome, the valance is zero.Porter and Lawler extended the basic expectancy model by suggesting that high performance may cause high satisfaction. When performance results in various extrinsic and intrinsic rewards, the individual evaluates the equity of these various rewards relative to the effort expended and the level of performance attained. The individual is satisfied if the rewards relative to the effort expended and the level of performance attained. The individual is satisfied if the rewards are felt to be fair. Implications for managers:Nadler and Lawler suggest how managers can apply the basic ideas of expectancy theory. Managers should first determine the outcomes each employee is likely to want. Then they should decide what kinds and levels of performance are needed to meet organizational goals, making sure that the desired levels of performance are attainable. Managers then need to ensure that desired outcomes and desired performance are linked. Finally, the rewards need to be large enough, and the total system needs to be equitable.Equity Theory.Equity theory, developed by J. Stacy Adams, suggests that once an individual has chosen an action that is expected to satisfy his or her needs, the individual assesses the equity or fairness of the outcome. Equity is an individual's beliefs that he or she is being treated fairly relative to the treatment of others.Three attitudes are possible: an individual may feel equitably rewarded, underrewarded, or overrewarded. When individuals feel underrewarded or overrewarded, they will do something to reduce the inequity. The single most important thing to remember about equity theory is that if rewards are to motivate employees, they

must be perceived as being equitable and fair.REINFORCEMENT-BASED APPROACHES TO MOTIVATION.These approaches to motivation explain the role of rewards as they cause behavior to change or remain the same. Behavior that results in rewarding consequences is likely to be repeated. Expectancy theory and reinforcement theory are similar in that both consider the processes by which an individual chooses behaviors in a particular situation. However, expectancy theory focuses more on behavior choices, and reinforcement theory focuses more on the consequences of those choices. Reinforcement Contingencies.Reinforcement contingencies are the possible outcomes that an individual may experience as a result of his or her choice of behavior. There are four of these : positive reinforcement, avoidance, punishment, and extinction. * o Positive reinforcement is a reward or a positive outcome after a desired behavior is performed it serves to strengthen behavior. o Avoidance occurs when the individual chooses a behavior to avoid unpleasant consequences it can strengthen desired behavior. o Punishment is unpleasant consequences used to weaken undesired behavior. o Extinction is ending undesired behavior by ignoring and not reinforcing it.Providing ReinforcementThere are four approaches to providing reinforcement. * o A fixed-interval schedule provides reinforcement at fixed intervals of time, regardless of behavior. o A variable-interval schedule provides reinforcement at varying time intervals. o A fixed-ration schedule gives reinforcement after a fixed number of behaviors, regardless of the time that has elapsed between behaviors. o A variable-ration schedule varies the number of behaviors needed for each reinforcement and is the most powerful schedule for maintaining desired behaviors.OTHER APPROACHES TO MOTIVATION IN ORGANISATIONS.Goal Setting Theory.This approach suggests that managers and subordinates should set goals for the individual on a regular basis and that rewards should be tied to the accomplishment of goals. Research support for goal-setting theory is more consistently favorable than any other single approach to employee motivation.The Japanese Approach To Motivation.The Japanese approach is not a theory or model but a philosophy of management. The basic tenet is that managers and workers should come together as partners - as one group.ENHANCING MOTIVATION IN ORGANISATIONS.Managers may influence motivation through the organization's reward systems, or they may adopt specific interventions derived from one or more theories.Organizational Reward Systems.The organization's reward system is the basic structural mechanism that an organization uses to motivate workers. The reward system

includes the formal and informal mechanisms by which employee performance is defined, evaluated, and rewarded. An organization's primary purpose in giving rewards is to influence employee behavior.Effects of organizational rewards:Organizational rewards can affect individual attitudes, behaviors, and motivation. Edward Lawler describes four major generalizations about employee attitudes toward rewards. o Employee satisfaction is affected by comparison of the rewards they receive with those received by others. o Employees often misperceive the rewards received by others. o The system recognizes that different people have different needs and choose different ways to satisfy those needs. o Performance-based systems:Organizational reward systems have traditionally either a fixed salary or hourly rate system or an incentive system. Fixed rewards can be tied directly to performance through merit pay systems, whereby people get different pay raises at the end of the year, depending on their overall job performance. Many organizations are experimenting with various kinds of incentive systems, which attempt to reward employees in proportion to their accomplishments. Four popular incentive systems include profit sharing, gain sharing, lump-sum bonuses, and pay for knowledge.interventions for enhancing motivation.Three motivational interventions are behavior modification, the modified workweek, and work redesign. * o Behavior modification is a technique for applying the concepts of reinforcement theory in organizational settings. o A modified workweek can be any work schedule that does not conform to a traditional eight-hours-a-day, five-days-a-week design. Some alternatives include the compressed workweek, flexible work schedule, working at home and job sharing. o Changing the nature of people's jobs in being used as a motivational technique. Any of the alternatives to job specialization - job rotation, job enlargement, job enrichment, the job characteristics approach, autonomous work groups-could be used as part of a motivational program.

انگیزش و هیجان

... motivation and excitemenاغلب هیجانها ما را برانگیخته می‌کنند اما هیجان و انگیزش همیشه دارای همپوشی نیستند مقدمهیکی از عناصر اصلی در انگیزش نحوه احساس کردن ماست. هیجانهای ما واکنشهای غیر عینی در مقابل محیط می‌باشند که همراه با پاسخهای عصبی و هورمونی هستند. هیجانها را واکنشهای انطباق نیز می‌دانند که روی نحوه فکر کردن ما اثر می‌گذارند و عموما تحت عنوان خوشایند تجربه می‌شوند. اغلب هیجانها ما را برانگیخته می‌کنند اما هیجان و انگیزش همیشه دارای همپوشی نیستند.بسیاری از اوقات ممکن است ما در جهت خاصی برانگیخته شویم بدون اینکه هیجانی را احساس کنیم. از طرفی این دو به هم مربوطند. رفتار ما نسبت به کسی که به او اعتماد داریم و نسبت به کسی که از او می‌ترسیم متفاوت است و در مقابل رویدادها

وقتی سرحال و خوشحال هستیم و هنگامی که احساس غمگینی یا عصبانیت می کنیم بطور متفاوت پاسخ می‌دهیم به عبارت دیگر حالات هیجانی اغلب رفتار ما را برانگیخته می کنند.مرز میان انگیزش و هیجانانگیزش و هیجان اغلب به اندازه‌ای به هم بستگی دارند که تمیز بین آنها مشکل است: ما اغلب به کارهایی دست می‌زنیم که سبب بوجود آمدن احساس خوشایند در ما می‌شوند و از انجام اموری اجتناب می‌ورزیم که سبب بوجود آمدن احساس ناخوشایند در ما می گردند اما گاهی اوقات هم به کارهایی دست می‌زنیم حتی اگر بدانیم نتیجه آن عدم نشاط است و از انجام کارهایی اجتناب می کنیم حتی اگر موجب شادی و خوشحالی ما شوند. پژوهشگران با متمرکز ساختن توجه خود روی واکنشهای افراد در مقابل فشار روانی و اختلال عاطفی افسردگی به دنبال تبیینی برای چنین تناقضاتی می گردند.سوالات مشترک بین انگیزش و هیجاناگر شما با این قبیل مسائل برخورد کرده باشید که چرا بعضی افراد برای نجات بیگانگان زندگی خود را به خطر می‌اندازند؟ چرا برخی با پرخوری خود را به کام فربهی می کشانند یا در اثر کم خوردن و به خود گرسنگی دادن جان خود را از دست می‌دهند؟ چرا برخی گرفتار هیجان شدید حسادت می‌شوند و چگونه این هیجان شدید و رفتارهای آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟ چرا برخی افراد کسانی را رنج می‌دهند که هیچگونه آسیبی به آنها رسانده‌اند؟ چرا برخی معتاد به مواد مخدر و گروهی معتاد به الکل می گردند؟ چرا عده‌ای در صدد بر می‌آیند از قله های سخت و صعب العبور صعود کنند؟ و چرا برخی رهسپار سرزمینهای غیر مکشوف می‌شوند؟ در این صورت شما با مسائلی که پژوهشگران انگیزش و هیجان برخورد می کنند، مواجه هستید.تعیین کننده‌های انگیزش و هیجانانگیزش و هیجان هر دو تحت تاثیر سه نوع عامل هستند عامل بیولوژیکی ، عامل آموخته و عامل شناختی ، مثلا علت غذا خوردن ما بوسیله ترکیبی از احساسهای بدنی یا جسمانی گرسنگی که در نتیجه نیاز ما به غذاست تعیین می‌شود (عامل بیولوژیکی) ترجیح دادن یک نوع غذا بر غذاهای دیگر (عامل آموخته) و اطلاعات ما درباره کیفیت و مغذّی بودن غذا مثلا استفاده از شیر به جای نوشیدنی دیگر (عامل شناختی) است. اما برای جواب دادن به این سوال که چرا افراد رفتارشان به شکلی است که عمل می کنند احتیاج به بررسی هر یک از این اجزا داریم.حالات هیجانی مانند ترس ، خشم و برانگیختگی بوسیله علائم فیزیولوژیکی از قبیل تند شدن ضربان قلب و میزان تنفس ، بالا رفتن فشار خون و سرخ شدن پوست مشخص می‌شود، چنین تغییراتی ظاهرا به علت فعال شدن یا برانگیختگی قسمتهای معینی در مغز و تولید هورمونهای گوناگون در بدن بوجود می‌آید.هیجانها همچنین دارای جنبه‌های آموخته و شناختی هستند که مربوط به تفاوت در نحوه‌های مختلفی است که افراد به یک نوع تجربه واکنش نشان می‌دهند. مثلا در حالیکه یک نفر وقتی روی آب بر یک قایق سوار است، از ترس می‌لرزد، دیگری از تصور عمق آب ، دچار وحشت می‌شود. گاهی اوقات پاسخ ما نسبت به احساس مان غیر منطقی است (مانند جیغ زدن ، گریستن ، خندیدن یا فرار کردن) و گاهی پاسخ به طریقی که آموخته‌ایم مناسب می‌باشد (مانند بالا رفتن از یک درخت برای نجات یافتن از یک خرس و شمردن از یک تا ده برای جلوگیری از طغیان ناشی از خشم) ، گاهی اوقات نیز ما به احساسهای مبهمی که فکر می کنیم مربوط به موقعیت خاصی باشند، عنوان هیجان می‌دهیم. بطور کلی ترکیب واکنشهای بیولوژیکی ، آموخته شده و شناختی هم روی نحوه احساسات و هیجانات ما و هم روی انگیزش ما روی عمل تاثیر می گذارد.فیزیولوژی انگیزشانگیزش را فرآیندی می‌دانند که به رفتار جهت و نیرو می‌بخشد. در طی این فرآیند نیرو دهی به رفتار ، تغییراتی فیزیولوژیایی اتفاق می‌افتد که قابل بررسی هستند. برخی از نظریه پردازان که به علل زیستی انواع انگیزه‌ها توجه دارند بررسی فرآیندهای فیزیولوژیک را در ایجاد انگیزش مهم می‌دانند. برخی از آنها از نیازهای زیستی صحبت می کنند که سبب ایجاد انگیزش می‌شوند. بر این اساس پژوهشهایی که در روانشناسی فیزیولوژیک صورت گرفته ، مراکز و مکانیزمهایی را در جریان انگیزش شناسایی کرده‌اند. برخی از این یافته‌ها نشان می‌دهند که مراکزی در مغز ظهور این انگیزه را کنترل می کنند.فیزیولوژی انگیزه گرسنگیگرسنگی می‌تواند انگیزه پرتوانی باشد. بدن جاندار برای آنکه بتواند به نحوی کارآمد عمل کند، به مقدار معینی از مواد غذایی نیاز دارد. کاهش این مواد غذایی مکانیزمهای تعادلی زیستی را فعال می کند تا ذخیره غذایی بدن را آزاد کنند. برای

مثال کبد ، قند ذخیره شده را آزاد می‌سازد تا به رگها وارد شود. استفاده از ذخیره‌های بدن آدمی قادر می‌سازد تا وظایف خود را براحتی در صورت محروم شدن از چند وعده غذا ادامه دهد. اما وقتی ذخیره‌های غذایی بدن از حد معینی کمتر می‌شود، دیگر عمل مکانیزمهای خودکار تعادل زیستی نمی‌تواند بسنده باشد و در نتیجه سراسر وجود جاندار برای جست و جوی غذا بسیج می‌شود.دستگاههای نظارتی که غذا خوردن را تنظیم می‌کنند در ناحیه‌ای از مغز شده‌اند که هیپوتالاموس نام دارد. دو ناحیه خاص از هیپوتالاموس که بر گرسنگی اثر می‌گذارند عبارتند از هیپوتالاموس جانبی و هیپوتالاموس قدامی - میانی. هیپوتالاموس جانبی (LH) فرمان خوردن را صادر می‌کند که به مرکز تغذیه معروف است و هیپوتالاموس قدامی - میانی (VMH) جلوی خوردن را می‌گیرد که به مرکز سیری معروف است.محققان سه متغیر را که در نظارت هیپوتالاموس بر اشتهای فوری تأثیر دارند شناسایی کرده‌اند: سطح قند خون ، پر بودن معده و دمای بدن. هیپوتالاموس حاوی گیرنده‌های گلوکز است که کاهش و افزایش قند خون را شناسایی می‌کنند. از سوی دیگر سلولهای بخش هیپوتالاموس قدامی - میانی به افتادگی معده که حکایت از پر بودن معده دارد پاسخ می‌دهند. خالی بودن معده حرکاتی را در عضله دیواره معده ایجاد می‌کند که موجب فعالیت سلولهای بخش LH هیپوتالاموس می‌شوند. از طرف دیگر سلولهای VMH به افزایش دما حساس هستند و سلولهای LH به کاهش دمای مغز. غیر از هیپوتالاموس نواحی دیگری از مغز از جمله دستگاه لیمبیک و برخی هسته‌های ساقه مغز در انگیزه گرسنگی دخالت دارند.فیزیولوژی انگیزه تشنگیجاندار برای زنده ماندن باید مصرف آب را هم مانند غذای مصرفی خود تنظیم کند. کمبود آب هم مقدار خون و هم مقدار مایعاتی را که اطراف سلولهای بدن را فرا گرفته است کاهش داده و سبب افزایش غلظت بعضی از مواد شیمیایی در این مایعات می‌شود. وقتی مایعات بدن که یاخته‌های بافت را در میان گرفته‌اند، به شدت غلیظ شوند آب به شیوه راند (اسمزی) از یاخته‌ها بیرون می‌تراوود و آنها را بی‌آب می‌کند. در نظریه‌های جاری چنن فرض می‌شود که، دو نوع یاخته عصبی مغز بر جذب آب نظارت دارند: گیرنده‌های اسمزی که نسبت به غلظت مواد شیمیایی مایعات بدن حساسند و گیرنده های حجمی که به حجم مایعات بدن پاسخ می‌دهند.کاهش حجم خون باعث تشنگی می‌شود. شخصی که مجروح شده و مقادیر زیادی خون از دست داده باشد به شدت تشنه است، هر چند غلظت شیمیایی باقیمانده خون تغییری نکرده باشد. رنین ماده‌ای است که از کلیه‌ها به داخل جریان خون ترشح می‌شود و در واقع کاهش حجم خون و مایعات بدن تشنگی را بر می‌نگیزد. رنین مانند آنزیمی عمل می‌کند که یکی از پروتئینهای خون به نام آنژیوتن سینوژن را آنزیوتن سینوژون ۱ و سپس آنژیوتن سینوژن ۲ تبدیل کند تا بر گیرنده‌های ویژه‌ای در هیپوتالاموس اثر کرده ، ایجاد تشنگی کند.فیزیولوژی انگیزه جنسیتنظیم فیزیولوژیک انگیزه جنسی امری پیچیده است و مکانیزمهایی که بر انگیزه جنسی اثر می‌گذارند در انواع گوناگون جانوران بسیار متفاوت است. تنظیم برانگیختگی جنسی و رفتارهای پیچیده‌تر جنسی بیشتر با هیپوتالاموس است. قشر مخ از این نظر که مرکز پردازش یا تجزیه و تحلیل اطلاعات رسیده از محیط است، بر انگیزه جنسی اثر می‌گذارد و میزان این اثر در جنس نر بیش از جنس ماده است.فیپزیولوژی انگیزه درداحتیاج برای جلوگیری از ضایعات بافتی برای ادامه حیات هر جاندار امری ضروری و حیاتی است. برخی حالات فیزیولوژیایی آزاد دهنده هستند. این حالات موجب ناراحتی یا درد می‌شوند و جاندار را بر می‌انگیزند تا برای بهبود آن وضع کاری انجام دهد. ناراحتیهایی که به دلایل مختلف موجب درد فیزیولوژیک می‌شوند او را به استفاده از راه حلهایی که به اجتناب از درد منجر می‌شوند، رهنمون می‌شود. در انتقال پیام در گیرنده‌ها ، سلولهای عصبی و مراکزی از مغز فعال هستند.فیزیولوژی انگیزه مادریبه نظر می‌رسد که انگیزه مادری در میان حیوانات رده‌های پایین وابسته به هورمونها و نیز شرایط محیط زیست است. اگر پلاسمای خون موش بچه‌دار را که به تازگی زایمان کرده است به یک موش باکره تزریق شود، ظرف مدت کمتر از یک روز موش باکره رفتار مادری از خود نشان می‌دهد. چنین نماید که الگوهای رفتار مادری به صورت فطری در مغز موشها برنامه ریزی شده است و هورمونها و تحریک پذیری این مکانیرمهای عصبی را افزایش می‌دهند. در پستانداران عالی و انسان تجربه و تأثیرات محیطی بر همه تأثیراتی که هورمونهای

مادری می‌توانند نداشته باشند، غلبه کرده است.فیزیولوژی انگیزه‌های اجتماعیدر این نوع از انگیزشها مانند انگیزه پیشرفت ، قدرت ، پیوند جویی و غیره هر چند تغییرات در فرد ایجاد می‌شود که به عنوان عامل تنش‌زا فرد را به تحرک وا می‌دارد، اما در این انگیزه تأثیر عواملی محیطی خیلی بیش از تأثیرات فیزیولوژیک مطرح است. یادگیری و تجربه علل برانگیختگی این انگیزشها به شمار می‌روند تا عوامل فیزیولوژیکی.روانشناسی انگیزشتعریف انگیزشتعریف انگیزش (Motivation) بستگی به مفاهیم نظری روان شناسی دارد. در واقع تعریف یک روان شناس از انگیزش به دیدگاه او بستگی دارد. فروید ، کتل ، مورفی ، هب و... تعارفی را در مورد انگیزش ارائه کرده‌اند، اما در یک جمع‌بندی کلی می‌توان انگیزش را به صورت « مجموع متغیرهای پیچیده ارگانیزمی و محیطی که کنش آنها به فعالیت عمومی و جهت‌دار احساس و رفتار منجر می‌شود.» تعریف کرد.جایگاه انگیزش در روان شناسی« روان شناسی انگیزش » جایگاه مهمی در روان شناسی دارد و چنین استنباط می گردد که روان‌شناسی انگیزش با مسائل و پدیده‌هایی سر و کار دارد که کل روان‌شناسی با آن روبرو است. با کمی دقت می‌توان دریافت که برای پژوهشگران مسائل اساسی عبارتند از اینکه:چرا رفتار خاصی پدید می‌آید؟ چرا رفتار هدفدار است؟ چرا رفتار به صورت پیوسته و متناوب اتفاق می‌افتد؟ و...این سوالها و مسائل باعث پدیدآیی نظریه‌های گوناگونی شده است. برخی از آنها عبارتند از: نظریه غریزه (Instinet Theory) ، نظریه سایق (Drive Theory) ، نظریه انتظار ـ ارزش (Expectancy _ Value Theory) و نظریه نیازها (Needs Theory)موضوعات مورد توجه در روان شناسی انگیزشانگیزش ، مسائل مختلفی را دربرمی گیرد.چندین نظام انگیزشی انسانها را در تلاش مداوم برای رفع حالتهای ناخوشایند می‌دیدند، نظیر « فروید» که انسان را در یک میدان نبرد دائمی با نیروهای جنسی و پرخاشگری می‌دید. در این حال چندین نظام انگیزشی ، انسانها را موجوداتی کنجکاو ، هیجان خواه ، با هدف و برنامه و تلاشگر در نظر می گیرد. با این حال آنها تا حدودی درست هستند و نه کاملا ـ درست یا غلط. بنابراین انگیزش مسائل مختلفی را دربرمی گیرد.انگیزش یک فرآیند است.انگیزش فرآیندی پویا است و نه ایستا. خیلی از انگیزه‌ها (و نه همه آنها) از یک فرآیند چهار مرحله‌ای «پیش بینی ، برانگیختگی ، عمل‌رفتاری و پیامد» پیروی می کنند. در مدت پیش بینی ، فرد انتظار پیدایی انگیزه را دارد. ویژگی آن وجود یک حالت محرومیت و تمایل به هدف است. در مدت برانگیختگی ، محرک درونی یا بیرونی انگیزه را تحریک نموده و به رفتار جهت می‌دهد. در مدت عمل رفتاری ، فرد برای نزدیک شدن یا دور شدن از شی هدف انگیز ، به رفتار هدف گرا می‌پردازد. در مدت پیامد ، فرد پیامدهای سیری یا اشباع انگیزه (فروکشی انگیختگی) را تجربه می کند.انگیزش یا خودگردان است یا محیطی.هنگامی که رفتار توسط نیروهای درونی (نظیر خستگی ، کنجکاوی و...) برانگیخته شده باشد، خود گردان است. انگیزش خودگردان معمولا ـ از گرایش‌ها ، نیازها و واکنش‌های فردی به رفتار شخص ناشی می‌شود. در مقابل زمانی که رفتار توسط نیروهای بیرونی (نظیر پول یا جایزه و...) برانگیخته می‌شود، به صورت محیطی است. انگیزشی که توسط محیط کنترل می‌شود، از پیامدهای مصنوعی و بیرونی رفتار ناشی می‌شود.تغییر شدت انگیزه در طول زمانانسانها در هر لحظه معین چندین انگیزه را تجربه می کنند. اغلب یک انگیزه نسبتا نیرومند است، در حالیکه سایر انگیزه‌ها در درجه دوم قرار دارند و نیرومندترین انگیزه بیشترین تاثیر را بر رفتار دارد. اگرچه انگیزه‌های نسبتا درجه دو فورا رفتار را تحت تاثیر قرار نمی‌دهند، ولی ما مجموعه‌ای از این انگیزه‌ها را که در نهایت می‌توانند درجه یک شوند (وارد جریان تاثیر گذاری بر رفتار شوند)، در سر می‌پرورانیم.سلسله مراتبی انگیزه‌هابرخی نظریه‌پردازان نظیر مزلو (Maslow) و باک (Buck) انگیزه‌های انسان را به صورت سلسله‌مراتبی ارائه کرده‌اند. مزلو انگیزه‌های انسان را در پنج طبقه اصلی « انگیزه‌های (نیازهای) فیزیولوژیک ، نیازهای ایمنی ، نیاز به تعلق پذیری ، نیاز به احترام و نیاز به خود شکوفایی» قرار داد. در حالی که باک آنها در پنج طبقه به گونه‌ای دیگر شامل «غرایز ، سایق‌های نخستین ، سایق‌های اکتسابی ، هیجان‌ها و انگیزش شایستگی » طبقه‌بندی می کند. فایده چنین دیدگاهی در این است که به افراد اجازه می‌دهد تا انگیزه‌های بسیار متفاوت انسان را در یک شبکه واحد منسجم مربوط به هم طبقه‌بندی کند.آگاهی انگیزه‌ها در سطح

ناهوشیارانگیزه‌های انسان می‌توانند آشکار و یا نه چندان آشکار ، توجیه شده یا توجیه نشده و هوشیار یا ناهوشیار (Unconscious) باشند. برای مثال تحقیقات نشان داده‌اند که مردم در روزهای آفتابی بیشتر لبخند می‌زنند، در ماههای تابستان بیشتر از ماههای دیگر مرتکب اعمال پرخاشگری می‌شوند و اگر@ بی‌پولی را به صورت غیر منتظره پیدا کنند، به احتمال بیشتری به یک غریبه کمک می‌کنند. هر یک از این موارد به دلیل انگیزه‌هایی هستند که فورا آشکار نخواهند شد.قابل کاربردی اصول انگیزشمی‌توان اصول انگیزشی را در سه زمینه اصلی «آموزش و پرورش ، درمان و زمینه‌های اجتماعی و شغلی» بکار برد. بهبود بخشیدن به آموزش و پرورش ، سلامت روانی ـ هیجانی ، افزایش قدرت تولید و رضایت شغلی و... اهداف جالبی هستند که مطالعه انگیزش با این هدف که « چگونه خود و دیگران را برای رسیدن به این اهداف برانگیزانیم؟ » به ما بینش می‌دهد.منابع ۱- خداپناهی ، محمد کریم (۱۳۷۶) - انگیزش و هیجان - انتشارات سمت - تهران.۲- خرجی ، ذبیح ا... (۱۳۷۲) - انگیزش و هیجان - انتشارات خردمند - تهران.۳- جان مارشال ریو (۱۳۷۶) - انگیزش و هیجان - نشر ویرایش تهران.*منبع: daneshnameh.roshd.i motivation and excitemen

Did you know it is ONLY ۱۰۰ days until New Year's? Imagine what you can do in ۱۰۰ days. How much healthier can you be? What small changes can you make now over the next ۱۰۰ days to get excited, motivated and ready to kick start your New Year resolutions? What if you spent the next ۱۰۰ days making a couple small changes, doing a little planning and preparation and kick started your resolutions NOW? Why wait? You can begin today to get healthier, to get motivated, and start off the New Year with a head start.Why wait to start your resolutions? Why not spend the next ۱۰۰ days laying the ground work for a success.Tim has moved his blog ۱۰۰ Day Headstart to it's new home and set up a forum too, so get check it out and join the fun.I'd like to give Tim a big high five and a thank you for taking the time to kick start everyone's motivation early and promoting support and !health!Together we can build a supportive community online for success and health

چگونگی ایجاد انگیزه یادگیری

...motivation of learningتا انگیزه نباشد هیچ کس هیچ چیزی را یاد نخواهد گرفت

گرچه عامل وراثت و محیط یا هوش و غنی سازی محیط آموزشی و بهبود روشهای تدریس تا اندازه ی زیادی در بهبود وضع آموزشی تأثیر دارد ، ولی قلب آموزش و پرورش انگیزش استو تا انگیزه نباشد هیچ کس هیچ چیزی را یاد نخواهد گرفت . انگیزش حالتی کلی تمایل به پیشرفت تحصیلی است و انگیزه در حالت اختصاصی نسبت به درس خاص می باشد . امروز باید با نگاهی عمیق تر و با توجه به افقهای جدید روانشناسی علایق و خواسته های دانش آموزان برای معلم بهتر شناخته شده است . امروز می دانیم هر روش تدریس تا چه اندازه در پیشبرد هدفهای ما مؤثر خواهد بود چه مزایایی داشته و چگونه می توانیم به غنی سازی تجارب کمک کنیم . معایب هر روش را می دانیم ، محاسن آنها را نیز می دانیم و هیچ راهی برای کاستی نباید وجود داشته باشد . دادن موضوعات درس با زندگی روزمره و تجارب گذشته بخش مهمی از تحریک حسن کنجکاوی و سوق دادن علایق و ایجاد تجربیات غنی و ناب است . فعالیتهای مکمل و فوق برنامه و تشویق به یادگیری اکتشافی و روشهای تدریس نمایشی و ایفای نقش ، الگوهای حل مسأله باعث می شود . دانش آموزان محور فعالیتهای آموزش قرار گرفته و برای یادگیری رغبت ، انگیزه و کنجکاوی

لازم را پیدا کنند . آموزش و پرورش هزاره سوم متفاوت از آموزش و پرورش دوران گذشته است . تغییرات شگرف علوم رفتاری و کشف افقهای جدید که نظریات فراشناختی ، خودپندار ( )و تقویت اعتماد به نفس در دانش آموز از اهم اولویتها آموزش و پرورش می باشد . نمی توان به دانش آموزان بدون دادن قوت قلب و هدفهای در سطح متوسط و تقویت حس موفقیت در آنها انتظار داشت به هدفهای بزرگ و والا نایل آیند . باید هدفها در سطح پیچیدگی متوسط و با ارتباط با مسایل روزمره زندگی و با توجه به علایق کودکی در دبستان با قصه ، داستان نمایش شعرهای کودکانه (ادبیات کودک) و دوران راهنمایی با توجه به روان شناسی بلوغ و رشد شناختی علایق آنها, را هدایت کرد و آنان را افرادی کنجکاو و پژوهشگر بار آورد .عدم توجه به ((خودپنداره)) یکی از ضعفهای امروز تعلیم و تربیت است . دانش آموزی که تاکنون طعم موفقیت و صلاحیت خود را نچشید و باور ندارند نمی توانند اعتماد به نفس لازم برای پیشرفت و تغییر را کسب کنند . باید برای آنها شرایطی را مهیا کنیم تا باور کنند که ((می توانند)) و برنامه ریزی آموزش هم یعنی فراهم آوردن فرصتهای آموزشی برای یادگیری نه انتقال دادن مطلب و یا ایجاد یادگیری طوطی وار با تکرار و تمرین . آنچه مهم است یادگیری برای یادگیری است ، یعنی یادگرفتن راه چگونه و این راه مهمترین انگیزه کسب دانش ـ تحقیق و پژوهش می دانم . و انگیزه دیگری که در پی آن کتابهای جدید التألیف بخوانیم و بنویسیم در دوره ابتدایی تفسیر کرد ، یادگیری برای باهم زیستن است ، یادگیری مشارکتی و یادگیری با هم در قالب (۱) ـ طرح تدریس اعضای تیم (۲) ـ طرح کارآیی اعضای تیم (۳) ـ طرح قضاوت عملکرد .فعالیتهای گروهی داخل کلاس و خارج کلاس و تغییر طرز نشستن در کلاسها (نشستن به صورت گروه ۳ و۴ نفره) یادگیری را بسیار جذاب تر و شیرین تر می کند ، چون از استعدادهای خود و دیگران بهره می گیرند و خود را در گروه شکوفا می کنند و نیز می آموزند برای زندگی آینده نیازمند به کمک و یاری به هم دیگر هستند .((انگیزش)) : در فرصتهای یادگیری بعد از عوامل محیطی و وراثت مهمترین دلیل تفاوت در عملکرد یادگیری به عامل انگیزش (حالتی کلی) و انگیزه (نیروی اختصاصی) مربوط می شود . انگیزش به این خاطر جزء مباحث مدیریت ، روانشناسی تربیتی ـ روانشناسی اجتماعی و ... آورده شده که قابلیت دارد تا با فراهم کردن عوامل انگیزشی میزان یادگیری افزایش یابد در صورتی که عوامل وراثت را نمی توان افزایش داد یا شرایط محیط تا حدودی امکان بهبودی دارد و بیشتر از آن مقدور و ممکن نمی باشد . ولی با افزایش انگیزش می توان سطوح نیازهای مزلورا پشت سر گذاشت و به خود شکوفایی رسید . نظریه مزلو که از بنیادی ترین نظریات انگیزش است اشاره می کند به نیازهای که طبق هرم از پایین به بالا از نیازهای فیزیولوژیکی ـ احساس امنیت ـ تعلق خاطر ـ محبت ـ احترام به نفس و خودشکوفایی است و می گوید این جدول سلسله مراتب الگویی نوعی است و در اکثر انسانها عمومیت دارد . بعنوان مثال دانش آموزانی که به دلیل اقتصادی یا فرهنگی از گرسنگی و سوء تغذیه رنج می برند در فعالیتهای کلاسی و عملکردهای یادگیری به طور محسوسی دارای عملکرد پایین تر هستند یا تحقیقات نشان می دهد که کودکانی که در خانواده با پدر مشکل دارند با معلم خود مشکل پیدا می کنند ، و دانش آموزانی که مورد ؟ضرورت توجه به انگیزش از آنجا ناشی می شود که رابطه ای وثیق با اداره و تفکر مستقل داشته و از سوی دیگر با ذات ، منش و شخصیت افراد مربوط بوده و مسأله ای انتزاعی می باشد .تا آن حد که در مباحث روان شناسی ((انگیزش و هیجان)) را با هم می آورد ، چون براستی معلوم نیست چه عوامل ناخودگاهی یک رفتار را بوجود می آورند. برای اندازه گیری انگیزش از آزمونهای اندریافت (TAT) استفاده می کنند و نگرش های مثبت و منفی از پدیده را مورد بررسی قرار می دهند هرچند نگرش به اندازه انگیزش دارای شرایط لازم برای انجام فعالیت نمی باشد ولی سهم عمده ای از انگیزش را در بر می گیرد . که لزوم توجه به حیطه عاطفی را باید معلمان مورد توجه قرار دهند تا بتوانند با ایجاد باورها و نگرش مثبت عاطفه مربوط به درس عاطفه مربوط به آموزشگاه و عاطفه مربوط به تحصیل و پیشرفت را در یادگیرندگان تقویت کنند . طبق نظریه مزلو معمولاً ـ باید مراحل پایین ارضاء شوند ، اما در تعلیم و تربیت اسلامی و در اصل فعالیتهای معطوف به اراده انسان می تواند با اراده و زیر پا گذاشتن هوای نفسانی و تأکید بر عزم راسخ و پشتکار و تلاش بی وقفه

برنامالایمات و شرایط نامساعد غلبه کند ، که در افراد دارای نیروی اراده قوی و شخصیتهای (کرازماتیک :) جاذبه شخصیت ـ (اقتدای فرمند در مبحث مدیریت و رهبری) بارها دیده شده مانند مهاتما گاندی رهبرفقید هند سالها در زندان و رنج بسر برد و ......از آنجا که انگیزش از مجموعه باورها و نگرشهای خانواده و جامعه نیست به تحصیل و پیشرفت در علم بوجود می آید و مهمترین عامل انگیزش می باشد ، لذا پیشرفت تحصیلی دانش آموزان در خانواده های دارای فرهنگ غنی و دارای نگرشهای مثبت همانطور که تحقیقات هم نشان داده بیشتر خواهد بود . بعد از تمام این مسایل که انگیزش را ناشی از نیازهای اساسی فرد ـ نیازهای اجتماعی ـ شرایط محیط و فرهنگ روابط عاطفی ـ مناسبات اجتماعی می دانند ، برای افزایش انگیزش معلمان و دانش آموز چه راهکارهای وجود دارد . یکی از مسایلی که تاکنون مورد غفلت قرار گرفته رابط بین انگیزش معلم و انگیزش دانش آموزان است . معلم با انگیزه دانش آموز را با انگیزه می کند و دانش آموزان با انگیزه می توانند انگیزه معلم را افزایش دهند . عوامل مشترک در انگیزه معلم و دانش آموز مانند تنوع روشهای تدریس و مانند روشهای ایفای نقش بحث و گفتگو ـ روش اکتشافی ـ مطالعه با یکدیگر ـ یادگیری باهم و سایر فعالیتهای مکمل و فوق برنامه باعث ظهور و بروز خلاقیتها و علاقه بیشتر معلمین به مهارتهای حرفه ای شده و از سوی دیگر محیط یادگیری را از حالت خسته و بی روح اجباری خارج می کند و راههای متعددی برای یادگیری گشوده می شود .به این ترتیب دانش آموز محور فعالیتهای یادگیری قرار گرفته و یادگیری از حالت ایستا به حالت فعال و پویا تبدیل می شود و نقش معلم به فراهم آورنده فرصت آموزشی ارتقاء می یابد . و یادگیری برای یادگیری ـ یادگیری برای زیستن ـ یادگیری برای باهم زیستن تحقق می یابد .* منبع: http://jalebb.blogfa.com/post-۲۰.aspx

Learning and Motivation

DescriptionLearning and Motivation features original experimental research devoted to the analysis of basic phenomena and mechanisms of learning, memory, and motivation. These studies, involving either animal or human subjects, examine behavioral, biological, and evolutionary influences on the learning and motivation processes, and often report on an integrated series of experiments that advance knowledge in this field. Theoretical papers and shorter reports are also considered.

انواع انگیزش

... type of motivationروان شناسان انگیزش را به عواملی محدود می‌سازند که به رفتار جهت می‌بخشد

نگاه اجمالیوقتی می‌پرسیم چه چیز افراد را بر می‌انگیزد تا زندگی خود را برای نجات فردی به خطر اندازند یا برای دستیابی به هدفی خاص ساعتهای طولانی کار کنند، معمولا منظورمان این است که چرا مردم چنین رفتار می‌کنند؟ اصطلاح انگیزش همانطور که از معنای رایج آن نیز بر می‌آید به علت یا چرایی رفتار اشاره دارد. انگیزش بدین معنی ، تمامی روانشناسی را در برمی‌گیرد. اما روان شناسان مفهوم انگیزش را به عواملی محدود می‌سازند که به رفتار نیرویی می‌بخشند و به آن جهت می‌دهند. یک جاندار انگیخته در مقایسه با یک جاندار ناانگیخته با نیرو و کارایی بیشتری در یک فعالیت درگیر می‌شود. انگیزش علاوه بر نیرو بخشیدن به جاندار معمولا به رفتار جهت می‌دهد.بطوری که شخص گرسنه برای جستجوی غذا و خوردن آن انگیخته می‌شود، شخص تشنه برای یافتن آب و فرد دردمند برای گریز از محرک دردمند. بنابراین به اندازه تمامی رفتارهایی که از فردی صادر می‌شود، می‌توان انگیزه داشت. اما با طبقه بندی رفتارها در مقوله‌هایی که ویژگی مشترک دارند انگیزه‌ها را نیز می‌توان در طبقاتی دسته بندی کرد. از جمله انگیزه‌های اولیه و ثانویه ، انگیزه‌های درونی و بیرونی ، انگیزه‌های اجتماعی و ... با وجود تنوع طبقه بندیهای انگیزشی

همپوشی گسترده‌ای بین آنها وجود دارد بطوریکه یک انگیزه در چند طبقه ممکن است طبقه بندی شود.تعاریفی از انواع انگیزشانگیزش اولیه در مقابل انگیزش ثانویهانگیزشهای اولیه عمدتا با نیازهای اولیه زیستی مرتبط هستند مثل گرسنگی و تشنگی ، اما انگیزش ثانویه با نیازهایی در ارتباط هستند که چندان جنبه حیاتی و زیستی نداشته و با بقا فرد مرتبط نیستند، مثل نیاز به دوست داشته شدن. * گرسنگی: به عنوان یک انگیزه اولیه انگیزه پرتوانی است. افرادی که با رژیم غذایی نیم‌گرسنگی زندگی کرده‌اند، گزارش می‌دهند که بیشر افکار و رویاهای آنان درباره غذا و غذا خوردن بوده است. بدن جاندار برای آنکه بتواند به نحوی کار آمد عمل کند به مقدار معینی از مواد غذایی نیاز دارد. کاهش این مواد غذایی مکانیسمهای تعادل زیستی را فعال می‌کند تا ذخیره غذایی بدن را آزاد کنند. از سوی دیگر محرکهای بیرونی نیز می‌توانند بر احساس گرسنگی و رفتار خوردن اثر بگذارند. عطر یا منظره غذا می‌تواند گرسنگی را برانگیزد، حتی وقتی نیاز فیزیولوژیایی وجود نداشته باشد. عادتها و رسم و رسوم اجتماعی نیز می‌توانند بر رفتار غذا خوردن اثر بگذارند. شما ممکن است عادت کرده باشید در ساعات معینی از روز غذا صرف کنید و در نتیجه به محض اطلاع از اینکه ظهر شده ، ناگهان احساس گرسنگی می‌کنید. ممکن است وقتی غذا را با اشخاص پراشتها صرف می‌کنید بیشتر بخورید تا وقتی که تنها هستنید. در کل ، غذا خوردن از چند عامل فیزیولویایی ، محیطی و اجتماعی اثر می‌پذیرد و این مساله این انگیزه را علاوه بر یک انگیزه اولیه در زمره انگیزه‌های پیچیده که شرح داده شد، قرار می‌دهد. انگیزش درونی در مقابل انگیزش بیرونیانگیزش درونی به مواردی اطلاق می‌شود که پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتاری معین یک منبع درونی است. یعنی فرد جهت رسیدن به تقویتهای درونی عمل ویژه‌ای را انجام می‌دهد، هر چند این عوامل درونی با عوامل بیرونی همخوانی داشته باشند یا نداشته باشند و حتی موجب تنبیه فرد شوند. انگیزش درونی زمانی معنی پیدا می‌کند منبع تقویت کننده رفتار یا منبع پاداش دهنده یک عامل بیرونی است. به عبارتی فرد برای رسیدن به یک حالت یا شرایط معین بیرونی رفتاری را انجام می‌دهند.به عنوان مثال دو نفر دانش آموز را در نظر بگیرید که هر دو برای قبولی در امتحان تلاش می‌کنند. هر چند رفتار و حتی نتیجه عملکرد آنها می‌تواند یکسان باشد اما ممکن است انگیزش آنها کاملا متفاوت باشد. دانش آموزی که برای گرفتن جایزه ویژه‌ای که از طرف والدینش وعده داده شده تلاش می‌کند، از یک انگیزش بیرونی تبعیت می‌کند. دانش آموز دیگر که برای رسیدن به لذت حاصل از موفقیت تلاش می‌کند، دارای یک انگیزه درونی است.انگیزش اجتماعیآن دسته از انگیزه‌هایی را شامل می‌شوند که با محرکات اجتماعی ارتباط بیشتری می‌یابند و زمانی معنی پیدا می‌کنند که فرد و رفتارهای او را درون اجتماعی که در آن زندگی می‌کند مورد بررسی قرار دهیم. از جمله این انگیزه‌ها انگیزه پیوند جوئی ، انگیزه قدرت ، انگیزه مقام جویی را می‌توان نام برد.انگیزه پیشرفتانگیزه پیشرفت انگیزه‌ای درونی است در فرد برای به پایان رساندن موفقیت آمیز یک تکلیف ، رسیدن به یک هدف یا دستیابی به درجه معینی از شایستگی در یک کار. افراد معمولا ـ از لحاظ میزان انگیزش پیشرفت ، متفاوت از یکدیگر هستند. افراد دارای انگیزه پیشرفت بالا در حوزه‌ای که انتخاب می‌کنند مثلا تحصیل ، شغل و ... ، موفقیت فزاینده‌ای از خود نشان می‌دهند. انگیزه پیشرفت نیز با توجه به اینکه در آن تمایلات زیستی تسلط کارایی با ارزشهای آموخته در هم آمیخته‌اند، انگیزه‌ای پیچیده به شمار می‌رود.انگیزش پیچیدهانگیزه‌های پیچیده ، انگیزه‌هایی هستند که از دو عامل اصلی تشکیل شده‌اند: ۱. سائقهای ذاتی و زیستی ۲. سائقهای آموخته به عبارتی در این نوع از انگیزش تاثیر عوامل مختلقی چون زیستی ، اجتماعی و محیطی دیده می‌شود، مانند میل جنسی. * میل جنسی: این انگیزه‌ای است پیچیده اساس آن سائق ذاتی است یعنی سائقی زیستی که تا حدودی به وسیله هورمونهای خاص کنترل می‌شود. علاوه بر این بیان میل جنسی تا حدود زیادی تحت تاثیر سائقهای آموخته یا اکتسابی قرار دارد که با فرهنگ خاص و تجارب رشد خاص فرد ارتباط دارند. انگیزه پیشرفت ، پیوند جوئی ، خود مختاری ، تسلط ، نماش و پرخاشگری را نیز می‌توان در زمره انگیزه‌های پیچیده قرار داد. مفهوم انگیزه‌های پیچیده به ما می‌آموزد که نباید تبیین‌هایمان را در زمینه رفتار انسانی بیش از حد ساده بگیریم. کاهش دادن چرایی رفتار به مشتی سائق ذاتی اگر نگوییم غیر ممکن ، دست کم دشوار

است. انگیزه‌های هوشیار در مقابل انگیزه‌های ناهوشیارانگیزه‌های هوشیار عموما در حیطه هوشیاری فرد عمل می‌کنند و فرد از آنها آگاهی دارد از ریشه رفتارهای مرتبط با آنها آگاه است. اما انگیزه‌های ناهوشیار عمدتا خارج از حوزه اراده و آگاهی فرد عمل کرده و رفتار فرد را جهت می‌دهند. بنا به نظریه روانکاوی ، انگیزه ناهوشیار انگیزه‌ای است که فرد خود آن را نهی کرده است و در نتیجه هوشیاری آنرا نادیده می‌گیرد. این انگیزه غریزه ، سائق ، آرزو یا میلی است که به واسطه مکانیزم دفاعی سرکوبی به سطح ناهوشیار رانده شده است. اما این رانده شدن نیروی آنها را کاهش نداده و اغلب به صورتی بر رفتارهای فرد تاثیر می‌گذارند. فروید انگیزه‌های یک نقاش برای نقاشی و یک جراح برای جراحی را انگیزه‌های ناهوشیار می‌داند.کاربرد انگیزه‌ها بیرونی در امر یادگیریدر تمام مواردی و مباحثی که با اهداف یادگیری پیوند می‌خورند استفاده از مبحث انگیزش بیرونی معنی پیدا می‌کند. همچنانکه در آزمایشها و پژوهشهای مربوط به فرآیند یادگیری که به صورت تحقیقات اولیه در نظریه رفتارگرایی انجام می‌گرفت از مشوقها و پاداشهایی که سیستم انگیزشی فرد را فعال می‌سازد استفاده شده است. امرزه در بهبود فرآیند یادگیری به صورت عملی و کاربردی نیز از فعالسازی این سیستم بهره برده می‌شود. کاربرد انگیزه‌های بیرونی در افزایش سطح عملکرداهداف مربوط به بالا بردن سطح عملکرد در حوزه‌های مختلفی دیده می‌شود. بطوری که سیستم آموزش و پرورش به عنوان مثال در افزایش سطح عملکرد به همان اندازه تلاش برای یادگیری دیگر است. با توجه به این مطلبی که سطح عملکرد جنبه‌های عملی یادگیری را و یا به عبارتی نتیجه فرآیند یادگیری را در بر می‌گیرد، در این مقوله نیز آموزش و پرورش چه از بابت افزایش سطح عملکرد دانش آموزان و چه از جنبه افزایش سطح عملکرد معلمان مورد توجه قرار می‌گیرد.سازمانها ، مراکز ، کارخانجات و ... از عمده مراکزی هستند که برای افزایش سطح عملکرد از اصول مربوط به انگیزش بیرونی سود می‌جویند. مدیران کار آمد معمولا می‌دانند که با استفاده از چه منابع انگیزشی می‌توان کارآیی کارکنان خود را بالا ببرند. انواع ارتقاهای شغلی ، افزایش سطح درآمد ، جوائز و پاداشها مشوقهایی هستند که با فعالسازی سیستم انگیزشی کارایی افراد را بالا می‌برند. استفاده از این مشوقها معمولا با رعایت سایر اصول مربوط به آن با سرعت بیشتری کارایی فرد را افزایش می‌دهد.کاربرد انگیزش بیرونی در تغییر رفتاراصول مبتنی بر تغییر رفتار عمدتا بر پایه رفتار گرایی و استفاده از پاداشها و مشوقها صورت می‌گیرد. در سطوح خفیفتر این تغییر توسط والدین می‌تواند بگیرد و در سطوح تخصصی تر وارد حوزه روانشناسی بالینی و مشاوره می‌شود. روان شناسان بالینی مشاوران از شیوه‌هایی استفاده می‌کنند که با ارائه پاداشها و تقویت کننده‌ها در جهت تغییر رفتارهای نابهنجار تلاش می‌کنند. استفاده از شیوه اقتصاد پته‌ای نمونه‌ای از استفاده متخصصان بالینی و مشاوران از فعالسازی سیستم انگیزشی است.معایب و مزایای کاربرد انگیزه‌های بیرونیاثر بخشی سیستم انگیزشی بیرونی وابسته به اصولی است از جمله توجه به تفاوتهای فردی ، انتخاب نوع مشوق ، طول زمانی ارائه مشوق و میزان تلاش برای رسیدن به هدف و ... بدین لحاظ کاربرد انگیزش بیرونی زمانی معنی پیدا خواهد کرد که مطابق با اصول دقیق و صحیح طراحی و اجرا شود. در این صورت و با رعایت این جوانب نتایج سریع و کارآمد این سیستم بسیار قابل توجه خواهد بود.از آنجا که در اکثر سیستمها و نهادهای آموزشی و سایر مراکز زمان از اهمیت خاصی برخوردار است، طرحان و برنامه ریزان چه در سطوح خود و چه در سطح کلان از برنامه‌هایی که نتایج سریعتری را به بار آورد استقبال بیشتری به عمل می‌آوردند. استفاده از انگیزه‌های بیرونی این نیاز را در حد بالایی میسر می‌سازد.قابل توجه است که برنامه‌های یک مرکز آموزشی که هدف افزایش عملکرد دانش آموزان در نوبت دوم سال تحصیلی مدنظر است، آنچه به عنوان یک برنامه مفید در ماههای پایانی سال تحصیلی مثمر ثمر خواهد شد برنامه‌ای خواهد بود که بر اساس سیستم انگیزشی بیرونی طراحی و بکار برده می‌شود.از سوی دیگر استفاده از این برنامه‌ها از آنجا که با مسائل و هزینه‌های اقتصادی پیوند می‌خورد چندان مقرون به صرفه نخواهد بود و قابل توجه تر اینکه احتمال کاهش عملکرد بعد از قطع مشوقهای بیرونی بسیار بالا خواهد بود. بر این اساس رفتار مورد نظر تا زمانی ادامه پیدا خواهد کرد که مشوق بیرونی همچنان وجود دارد و جالب تر اینکه در برخی اوقات حفظ همان سطح اولیه مشوق بیرونی کاهش عملکرد را نیز موجب

خواهد شد.به عبارتی تداوم و تکراری بودن پاداش بیرونی ارزش آن را به عنوان محرکی که سیستم انگیزشی فرد را راه اندازی می کند، کاهش خواهد داد. بنابراین استفاده از روال افزایشی در استفاده از این مشوقها اهمیت بسزایی پیدا می کند. از سوی دیگر استفاده کلان از این سیستم بویژه در سنین پایین سبب شکل گیری و عادت به سیستم انگیزشی بیرونی خواهد شد. به این صورت که افراد یاد خواهند گرفت همواره با مشوقهای بریونی فعالیت کنند و کمتر از انگیزش درونی که سیستمی پایا و مقاوم است استفاده خواهند کرد.آموزش و پرورش و کاربرد انگیزه‌های درونیفرآیند آموزش و تدریش از عمده جریاناتی است که با سیستم انگیزشی درگیر است. برنامه‌ریزیهای آموزشی و پرورشی با تاکید بر تقویت انگیزش درونی هر چند در طولانی مدت نتایج مفیدی را به بار خواهد آورد. فعالسازی و تقویت انگیزش درونی در دانش آموزان اهداف مبتنی بر یادگیری آنها را برآورده خواهد ساخت و دوام و پایایی آنها را تضمین خواهد کرد. به عنوان مثال دانش آموزی را در نظر بگیرید که با برنامه‌هایی که به تقویت انگیزش درونی او برای یادگیری آموزش دیده است. چنین دانش آموزی نه صرفا بر مبنای کسب نمرات برتر ، جوائز و امتیازات ویژه ، بلکه بر اساس انگیزه‌های درونی خویش وارد عمل خواهد شد.هر چند عوامل ذکر شده نیز اهمیت خاص خود را برای وی دارا باشند. به فرض انگیزش پیشرفت این دانش آموز به عنوان یک انگیزش درونی مورد تقویت قرار گرفته باشد وی هم در دوران تحصیل و هم در آینده و یا شغلی خود چنین فعالیتها و عملکردهایی را همچنان در خود نشان خواهد داد. هر چند عوامل بیرونی انگیزشی برای وی حضور نداشته باشند. افرادی که با تحمل انواع سختیها و مشقتها به دنبال رسیدن به اهداف خود هستند در واقع از انگیزش درونی خود به عنوان نیرو دهنده و تقویت کننده استفاده می کنند.مراکز ، سازمانهای و ارگانهای جامعه و کاربرد انگیزش درونیاین مراکز نیز عمدتا با مساله افزایش سطح عملکرد در گیر هستند. این مراکز چه در فرآیندهای اقتصادی و تولیدی فعالیت نمایند یا چه در شاخه‌های دیگر به یک اندازه می‌توانند از برنامه‌های مبتنی بر فعالسازی انگیزش درونی استفاده نماید و سطح عملکرد کارکنان خود و در نتیجه عملکرد مرکز یا سازمان خود را بالا ببرند. مدیران کارآمد با اتخاذ تدابیری این برنامه‌ها را در جریان مدیریت و راهبری خویش استفاده می کنند.مهمترین مرحله‌ای که این برنامه‌ها فواید ثمر بخشی را سبب می‌شوند در مرحله انتخاب و استخدام کارکنان است. توجه به انگیزشهای درونی افراد عاملی بسیار مهم در پیش بینی میزان کارآیی آنها در طول خدمت خواهد بود. بر این اساس بویژه در محیط و موقعیت‌های شغلی انتخاب کراکنانی که از انگیزش درونی بالاتری برخوردار هستند، بسیار مفید خواهد بود. در میان انگیزش درونی ، انگیزش پیشرفت بسیار قابل توجه می‌نماید.افرادی که دارای انگیزش پیشرفت بالایی هستند به صورت خود جوش عملکرد کرده و برنامه‌های خود را سازمان می‌بخشند. این افراد معمولاـ رقیق و منظم تر از افراد دارای انگیزش پیشرفت پایینتر عمل می‌نمایند. برنامه‌های بهتر و پیشنهادات خلاقانه‌تری ارائه می کنند و روند کار را تحت تاثیر قرار می‌دهند.افراد خود انگیخته یا افرادی که دارای انگیزش درونی هستند، نیاز به استفاده مداوم از انگیزشهای بیرونی ندارند. هر چند استفاده از این مشوقها آنها را فعالتر و انگیخته‌تر می‌سازد اما کاهش یا فقدان آنها چندان تاثیری در کاهش انگیزش آنها برای فعالیت و در نتیجه کاهش عملکردشان نخواهد داشت.در کشورهای پیشرفته معمولا توجه به سطح انگیزش درونی افراد اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در مصاحبه‌های استخدامی دارد و حتی برای سهولت امر از ابزارها و آزمونهایی برای سنجش سطح انگیزش فرد استفاده می‌شود. بر این اصل مبحث انگیزش درونی از مباحث هم در یکی از حوزه‌های تخصصی روان شناسی با عنوان روانشناسی صنعتی و سازمانی است.معایب و مزایای کاربرد سیستم انگرش درونیدر مقایسه با سیستم انگیزش بیرونی نتایج پایدار و مستمری از کاربرد این سیستم حاصل می‌شود. اما مدت زمان لازم برای ایجاد و راه اندازی آن اغلب طولانی است و معمولاـ به شیوه‌های تربیتی و مشاوران کودکی و نوجوانی مرتبط است.*منبع: http://daneshnameh.roshd.ir

TYPES OF MOTIVATION

(۱) Achievement MotivationIt is the drive to pursue and attain goals. An individual with

achievement motivation wishes to achieve objectives and advance up on the ladder of success. Here, accomplishment is important for its own shake and not for the rewards that accompany it. It is similar to 'Kaizen' approach of Japanese Management.(۲) Affiliation MotivationIt is a drive to relate to people on a social basis. Persons with affiliation motivation perform work better when they are complimented for their favorable attitudes and co-operation.(۳) Competence MotivationIt is the drive to be good at something, allowing the individual to perform high quality work. Competence motivated people seek job mastery, take pride in developing and using their problem-solving skills and strive to be creative when confronted with obstacles. They learn from their experience.(۴) Power MotivationIt is the drive to influence people and change situations. Power motivated people wish to create an impact on their organization and are willing to take risks to do so.(۵) Attitude MotivationAttitude motivation is how people think and feel. It is their self confidence, their belief in themselves, their attitude to life. It is how they feel about the future and how they react to the past.(۶) Incentive MotivationIt is where a person or a team reaps a reward from an activity. It is "You do this and you get that", attitude. It is the types of awards and prizes that drive people to work a little harder.(۷) Fear MotivationFear motivation coercions a person to act against will. It is instantaneous and gets the job done quickly. It is helpful in the short run.REQUISITES TO MOTIVATE ❈ We have to be Motivated to Motivate ❈ Motivation requires a goal ❈ Motivation once established, does not last if not repeated ❈ Motivation requires Recognition ❈ Participation has motivating effect ❈ Seeing ourselves progressing Motivates us ❈ Challenge only motivates if you can win ❈ Everybody has a motivational fuse i.e. everybody can be motivated ❈ Group belonging motivatesMOTIVATING DIFFERENT PEOPLE IN DIFFERENT WAYSMotivation is not only in a single direction i.e. downwards. In the present scenario, where the workforce is more informed, more aware, more educated and more goal oriented, the role of motivation has left the boundries of the hierarchy of management. Apart from superior motivating a subordinate, encouragement and support to colleague as well as helpful suggestions on the right time, even to the superior, brings about a rapport at various work levels. Besides, where workforce is self motivated, just the acknowledgement of the same makes people feel important and wanted.DIFFERENCE BETWEEN MOTIVATION, SATISFACTION, INSPIRATION AND MANIPULATION Motivation refers to the drive and efforts to satisfy a want or goal, whereas satisfaction refers to the contentment

experienced when a want is satisfied. In contrast, inspiration is bringing about a change in the thinking pattern. On the other hand Manipulation is getting the things done from others in a predetermined manner. MotivationHence, manipulation or external stimulus as well as inspiration or internal stimulus acts as carriers of either demotivation or motivation which in turn either results into dissatisfaction or satisfaction depending upon.

کاربرد تئوری های انگیزش در مدیریت

تئوری هـای انگیزش را می توان در قالب تئوری های محتوایی ، فراینـدی و معاصـر مطرح کرد application of motivation theory

امروزه بـا گسترش روز افزون تکنولوژی این سوال برای مـدیران مطرح است – چگونه امکان دارد در سازمان های مختلف با وجود محدودیت های گوناگون از حقوق و دستمزد گرفته تا تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته ثبات خود را حفظ کرده و همچنان رو به جلو گـام بر می دارد .انگیزش عبـارت است از مجموعه ای از نیروهـا که باعث می شود ، فرد به روش های خاصـی رفتار کنـد .انگیزش اشاره دارد بـه درجـه ای از آمـادگی یـک ارگـانیزم برای تعقیـب تعـدادی از اهـدافی کـه طراحی گردیـده است .در زمینه انگیزش کارکنـان ، تئوری هـای متعـددی وجود دارد که این نظریه هـا را می توان در قالب تئوری های محتوایی ، فراینـدی و معاصـر مطرح کرد .تئوری های محتوایی انگیزش :رهبران نیروی کار اغلب معتقدند که افراد می توانند با پرداخت های بیشتر ، ساعات کار کمتر و شرایـط کـاری مطلوب برانگیخته شونـد، در حـالی که برخی از متخصـصان پیشـنهاد می کننـد که انگیزش می توانـد از طریق فراهم نمودن اسـتقلال و مسئولیت پذیری کارکنان افزایش یابد . هر دو دیدگاه بیانگر تئوریهای محتوایی انگیزش هستند . نگرش محتوایی د رانگیزش می کوشـد به این سوال پاسخ دهـد که : چه عـاملی یا عواملی افراد را بر می انگیزانـد ؟تئوریهای فراینـدی انگیزش :این تئوری ها به جای این که به شـناسایی و فهرست کردن محرک ها ی انگیزشـی دست بزنند ، به دنبال این هسـتند که انگیزش چگونه رخ می دهـد .تئوریهـای معاصـر :تئوریهـای نا هماهنگ شـناختی ، مبادله ، ادراک از خود ، اسـناد و ... که در سال های اخیر مطرح گشـته انـد د راین دسـته از تئوریهـا می گنجنـد .بطور کلی بایـد گفت که توانـایی هـای انگیزشـی ، یکی از مهـارت هایی است که مـدیران جهت ایجاد محیطی مناسب برای تحقق اهداف سازمان نیاز دارند . مطالعه انگیزش و رفتار، تلاش و کنکاش جهت پاسخ به سوالات پیچیـده درباره نحوه برخورد و اداره کارکنان توسط مـدیر می باشـد. به نظر می رسـد ، باروری انسان و بهره دهی او زمانی میسـر است که او و مبـانی و مـاهیت رفتـار و سـلوکش توسط مـدیر شـناخته شود .کاربرد تئوریهای محتوایی در مـدیریت۱- تئوری سلسله مراتب مـازلواین تئوری یـک چـارچوب انگیزشـی کاربردی برای مـدیران بیان می کنـد .مـدیران با تجزیه و تحلیل نظریات ، نگرش هـا ، کیفیت و کمیت کـار کارکنان و شـرایط شخصـیتی ، می تواننـد برای شـناسایی سـطح نیاز کارکنان که همواره به دنبال ارضای آنها هسـتند ، اقدام مقتضی به عمل آورند و بعد از شناسایی سطح نیاز هر فرد ، مدیر می تواند در محیط کاری فرصت هایی را فراهم آورد تا به کارکنان اجازه دهد ، نیازهای خود را برآ ورده سازند . به علت این که ادراکات و شخصـیت های افراد منحصـر به فرد است ، کاربر تئوری نیاز ها مقداری مشکل است .۲- تئوری دو عاملی هرزبرگاین تئوری یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شـغلی می شود را مشخص کرده است که این عوامل را بهداشتی یا نگهدارنده معرفی می کنند . وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث ایجاد رضایت شـغلی و انگیزه در شغل می شود ، تحت عنوان عوامل انگیزش مطرح می نماید .مدیران برای این که بتواننـد درمحیـط کـار ایجـاد انگیزش نماینـد ، لازم است از دانش خود برای اطمینـان از این که عوامل بهـداشتی در محیط کار وجود دارنـد ، به عنوان مبنای انگیزش اسـتفاده نماینـد. عـدم وجود یا کیفیت پائین عوامل بهـداشتی می توانـد منجر به عدم رضایت

نیروی کـار شود . وقتی مـدیران عـالی سازمـان عوامل بهـداشتی رضایت بخشـی در سازمان ایجاد نماینـد، آنگاه می تواننـد بر روی عوامل انگیزش متمرکز شونـد .۱– تئوری مـک کللنـدو کـاربرد آن در مـدیریتبه نظر این دانشـمند ، نیازهای هر فرد شامل :– نیاز به موفقیت : تمایـل به برتری یـا موفقیت در ارتبـاط بـا مجموعه ای از اسـتانداردها– نیـاز به قـدرت : تمایـل به کنـترل دیگران برای اثر گذاری بر آنها– نیاز وابسـتگی (تعلق) : تمایل به دوستی ، همکاری و روابط متقابل شخصی با دیگراندر این تئوری ، توجه عمده بر روی نیـاز موفقیت است . نیـاز موفقیت متمایـل به برتری جویی، رقـابت ، اهـداف چالشـی، پافشاری برای انجام کار و فائق آمـدن بر مشکلات است . مک کللند دریافت که افراد با نیاز موفقیت بالاتر، عملکردشان بهتر از کسانی است که نیاز موفقیت در آنها متوسط یا پائین است .۱– تئوری آلـدرفر و کاربرد آن در مـدیریت :آلدرفر در سال ۱۹۷۲ تئوری نیازهـای پنجگانه مازلو را در ۳ دسته نیاز خلاصه کرد :الف)نیاز زیستی : مرتبط با سلامت فیزیکی است .ب) نیاز وابستگی (تعلق) : این سطح شامل نیاز روابط رضایت بخش با دیگران می شود .ج) نیاز رشد : شـناخت توانایی بالقوه و نیل به شایسـتگی افرادمطابق نظر آلدرفر ، مدیران بایستی بدانند که یک شخص می تواند به صورت ارادی از پائین سلسله مراتب نیازها حرکت کند و به بالاترین سـطح برسد .تئوری جذابیت:این تئوری به وسـیله ویکتور ورروم ابـداع شـده است.این تئوری بیان می دارد که قبل از اینکه رفتاری انتخاب شود،فرد شـقوق مختلف را بر اساس کار مورد نظر و چاداش مورد ارزیابی قرار می دهد.بر پایه این تئوری ۳ عامل بر رفتار اثر می گذارد:ارزش پپاداش ها،ارتباط پاداش هـا با عملکرد مورد نیاز و تلاش مورد نیاز برای عملکرداصولاً جامع ترین نظریه انگیزش در نظریه انتظار است این نظریه دارای جنان مـاهیتی است که احتمالاـ در آینـده خواهیم توانست بـا بهره گیری از آن رفتـار انسـانی را از طریق احتمال ها پیش بینی کنیم.تئوری برابری و کاربرد مدیریت:آدافر نخستین بار این نظریه را نامگذاری کرد اساس این نظریه این است که کارکنان خواهان رفتار برابر با خودشان می باشـند.بدین مضـمون نخست شـخص نوع رفتار سازمان را بررسـی می کند.و سـپس رفتار سازمان را با دیگری ارزیابی می کنـد.و بعـد از ارزیلبی سازمان،با خود،شـخص و دیگری در نهایت نتیجه ارزیابی با یکدیگر مقایسه می شود که البته موقعیت ها نیز به مقایسه کشیده می شوند و در نهایت این مقایسه ها برای شخص ممکن است احساس برابری یا نابرابری باشد.احساس نابرابر به ۲ شـیوه احسـاس منفی نـا برابری و احسـاس مثبت نابرابری بروز می کنـد.احساس منفی نابرابری وقتی بروز می کنـد که فرد احساس کند بر مبنای تلاش و کوشـش صـرف شده برای انجام دادن کار در مقایسه با دیگران پاداش های کمتری دریافت می کند.برعکس احساس مثبت نابرابری وقتی بروز می کنـد که فردا احساس می کنـد که بر اساس تلاش و کوشـش انجام شـده در مقایسه با دیگران پاداش بیشتری دریافت می کنـد که هر دو احساس نا برابری موجب انگیزش بیشتر می گردد.تئوری هـدف گذاری و کاربرد آن در مـدیریتیکی دیگر از تئوری هـای رفتـار گرا، تئوری هـدف گـذاری است.این تئوری بیان می دارد که رفتار افراد تحت تاثیر اهـداف تعییـن شـده قرار می گیرد.بر طبـق ایـن تئـوری ۲ نگرش وجـود دارد:۱.ممکـن است مـدیران اهـداف را برای کارکنـان تعیین نمایند.۲.کارکنـان و مـدیران به طور مشترک اهـداف کارکنان را تعیین نماینـد.چنانچه افراد در تعیین اهـداف کاری خود مشارکت داشـته باشـند،می تواننـد نتایـج مثبتی را به بـار بیاورنـداز جمله آن که:۱.انگیزه کـاری و عملکرد افراد را افزایش می دهـد.۲.باعث کـاهش استرس ناشـی از انتظـارات متضـاد و مبهم می شود.۳.منجر به صـحت و اعتبـار ارزیـابی می گردد.نتیجه گیری:توسـعه منابع انسانی به ویژه کارکنان شایسـته از طریق توانمنـد سازی ئ در کنار آن ارتقای سـطوح انگیزش پرسـنل را می توان یکی از مهمترین وظـایف سازمـان ها ی موفق دانست به شـرط آنکه :۱.کارکنـان دارای دانش و مهارت فکری باشـند.۲.آرزومنـد یادگیری و رشد و پرورده شدن باشند.۳.از پیرامون کاری خود خرسـند باشند.در این صورت می توان امیدوار بود و سطح انگیزشی آنان را بالا برد در غیر این صورت اگر مدیران آشنا به تئوری های انگیزش نباشند و این تئوری ها را در سارمان به کار نبرند و یا اگر به طور یکسان به کار ببرند در این صورت کارکنان شایسته به طور تدریجی نسبت به سازمان بی تفاوت و از رده خارج می شوند و با ناخشنودی کار خود را دنبال می کنند.*منبع: همشهری

Motivation: Theories and Practical Applications

No organization can succeed without highly motivated and committed team of employees. It is only through them all other physical resources, like land, building, capital and machine, etc. are got to be used for the accomplishment of predetermined goals. Due to the enormous effect of motivational factors on the working behaviour and level of performance of the employee, lot of research work has been done and as a result of that many theories of motivation have been developed. The readers will find basic theories and their applicability presented in a logical and well-organized manner this treatise. The book is replete with the blend of theoretical formulations with practical applications, more particularly in the Indian context. A relatively comprehensive and detailed treatment of motivation management has been provided here. Special emphasis has been stressed on Human Resource beings in the Organization ? the focal point in ?Know-how? and practice, in its various important aspects. While finding it sound and relying on the theories of motivation, it becomes highly important for the managers that they must give considerable attention to upgrading job content, in the best possible manner as they can. For top management, more particularly, the subject-matter of the book provides a basis for thought and a possible revaluation of their motivational policies and procedures keeping in with the changing situations and conditions. The book has been specifically designed to serve as a comprehensive text-book for students of Commerce, Business Administration, Public Administration, Human Resource Management, Personnel Management, Chartered Accountants, Company Secretaries, ICWA for their relative courses, both at diploma and post-graduate levels. This should also meet the requirements of academicians, the research scholars, teachers, specialists, and also practitioners, more particularly, in the field of Human and Industrial Psychology and Oranisation Behaviour. The book should also go a long way in meeting requirements of .the Government and non-Government departments, organizations and establishments

برنامه های سازمانی برای ایجاد انگیزش

در کارکنانایجاد انگیزش در کارکنان سازمانها یکی از مهمترین وظایف مدیران استStaff Motivationعلی رضا مقدسی چکیدهدر این مقاله ضمن بیان مقدمه ای درباره اهمیت ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان، بر متفاوت بودن نیازهای انگیزشی آنان در تجویز برنامه های انگیزشی تاکید می شود. در ادامه مهمترین برنامه های سازمانی برای ایجاد، افزایش و تقویت انگیزش کارکنان در سطوح مختلف سازمانی و اداری مطرح و توصیف می شود. تاکید این مقاله نیز بر ارائه تکنیک هایی است که درخصوص برنامه هایی همچون مدیریت مبتنی بر هدف، تعدیل در رفتار، مشارکت کارکنان، برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر،

برنـامه هـای پرداخت بر اسـاس مهـارت (شایسـتگی) و بالاـخره برنـامه های مزایای انعطاف‌پـذیر موثر واقع می شونـد.مقـدمهیکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شـناسایی اسـتعدادهای بالقوه کارکنان خود و فراهم کردن زمینه های رشد و شـکوفایی آنان است که زمینه تحقق هدف مهم و اساسی ارتقای بهره وری را نیز فراهم می کند. به عبارت دیگر شناخت مسائل انگیزشی کارکنان جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره وری سازمـان بسـیار حـائز اهمیت است. همچنین کسب چنین شـناختی می توانـد به بهبود کاربرد منابع انسـانی سازمانی کمک شایانی کنـد و در جلوگیری از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات، کاهش محـدودیت در بازده و مبارزه با ستیز و مجـادله کـاری کارکنـان بایکـدیگر کمـک کنـد و به ایجـاد یک سازمان سودآور منتهی شود.این مسـئله مـدیران را وادار و ناگزیر می‌سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخـاب کننـد و برای ایجـاد انگیزش در کارکنـان خـود موفق باشـند. در این زمینه توجه به چنـد نکته ضـروری است:۱ افراد از نظر پویایی انگیزشی با یکدیگر متفاوتند. برای مثال سطح انگیزشی یک کارگر با یک کارمند فرق می‌کند. همین‌طور برنامه هایی برای انگیزش در یک مـدیر میانی با یک مـدیر ارشد. همچنین کارمندی که در اثر کار در یک بخش سازمان دچار افسـردگی می شود، ممکن است که در قسـمت دیگر بـازدهی و بهره وری بالاـیی داشـته باشـد. به علاوه، یک کارگر که در اثر کار با یک دسـتگاه در یک شـهر احساس خسـتگی می کند، امکان دارد در شهر دیگری ساعتها با دستگاه مشابه بدون احساس خستگی کار کند. به اعتقاد بسیاری از کارشناسان علت این امر ممکن است به شخص یا کننده کار بستگی نداشته باشد، بلکه به محیط، موقعیت یا وضعیت کار بستگی دارد.۲ سـطح یـا میزان انگیزش یک نفر در زمانهای متفاوت فرق می کنـد.۳ ممکن است که فرد تلاـش زیـادی در سازمان بنمایـد ولی این کوششـها در راسـتای اهـداف سازمانی نباشـد و در مخالفت با منافع سازمان صورت گیرد. به عنوان مثال بسـیاری از اعضا وکارکنان، مقدار زیادی از وقت خود را صـرف صـحبت با دوسـتان و همکاران می کنند تا بدین طریق نیازهای اجتماعی خود را ارضـاء کننـد. در چنین حالتی، تلاش و کوشـش زیادی انجام می شود، ولی این تلاش در جهت افزایش تولیـد و بازدهی سازمان نبوده است. بنـابراین احتمـال اینکه تلاـش افراد باعث افزایش بازدهی یا عملکرد سازمان شود، کم است، مگر اینکه تلاش مزبور در جهت اهـداف سازمانی و سازگار با آنها انجام شود.توجه به مسائل مطرح شده فوق جای هیچ گونه تردیدی را باقی نمی گذارد که کارکنـان سازمـان از نظر سـطح، زمینه هـا و عوامـل بروز انگیزش و همچنین زمـان و مکـان افزایش آن بایکـدیگر متفـاوت هسـتند. بنـابراین سازمانهـا برای ایجاد و افزایش انگیزش کارکنان خود به برنامه و ابزارهای متعـدد و متفاوتی نیاز دارنـد که این مقاله در پی طرح آنـان است.برنـامه هـای سازمـانی ایجـاد انگیزش در کارکنانعمـده ترین برنـامه ها برای ایجاد انگیزش در سازمان عبارتنـد از:۱ مـدیریت مبتنی بر هـدف: این برنامه مـدیریتی توسط پیتر دراکر ارائه شـد تا با اسـتفاده از هـدفهای سازمان، افراد را تحریک و بدین وسیله در آنـان ایجاد انگیزه کنـد.اهمیت این برنـامه در تاکیـدی است که بر اهـداف کلی سازمـان می شود. از آنجـا که همه افراد سازمان در تعیین هـدفهای مزبور مشارکت دارند، مسـیر اجرای برنامه مدیریت مبتنی بر هدف دو طرفه (از بالا به پایین و از پایین به بالاـ) است و در نـتیجه سلسله مراتـبی از اهـداف به وجـود می آیـد که در بین سـطوح آن رابطه معقـول و ذی‌ربطی وجـود خـواهد داشت.از نظر فرد کارگر یا کارمنـد، اجرای برنامه مـدیریت مبتنی بر هـدف، اهـداف عملکردی ویژه و شخصـی به وجود می‌آورد و بنابراین هر فرد در واحـد خود نقش مشـخص و معینی ایفا خواهـد کرد و اگر همه افراد سازمان به اهـداف خود دست یابنـد، در آن صورت اهداف واحد مزبور تامین خواهد شد و در نهایت سازمان به اهداف کلی خود خواهد رسـید. شهرت این روش در آن است که همیشه کاربرد دارد. در مواردی هم که این برنامه نتوانسـته است انتظارات مدیران را برآورده سازد، مشکل در برنامه فوق نبوده، بلکه علت، انتظارات غیر واقعی از نتایـج، نداشـتن تعهـد مدیریت عالی سازمان، ناتوانی یا بی میلی مدیریت نسـبت به این برنامه بوده است.تحقیقاتی که در رابطه با این روش انجام شده است، نشان می دهد که در حال حاضـر بسیاری از سازمانهای بزرگ (عمومی و دولتی) در کشور های غربی به صورت رسـمی از برنامه مـدیریت مبتنی بر هـدف برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود اسـتفاده می

کننـد یا اینکه قبلًا از آن اسـتفاده کرده‌انـد.در اجرای مـدیریت مبتنی بر هـدف توجه به موارد زیر ضـروری است ـ:اهـداف بایـد به صورت دقیق تعیین و مشـخص شونـد ـ.اهـداف الزاماً به وسیله مدیریت یا ریاست سازمان تعیین نمی شوند.به عبارت دیگر اهداف مشارکتی جایگزین اهداف تحمیلی می شوند ـ.هر هدف باید در یک دوره زمانی معین تامین شود ـ.افراد در طول اجرای برنامه و بصورت مرتب از میزان پیشرفت کارخود آگاهی می یابنـد. به عبارت دیگر از عملکرد خود بازخورد می گیرند.۲ تعدیل در رفتار: این برنامه مبتنی بر این اصل اساسـی است که با توجه به نتایج حاصل از عملکرد کارکنان، اهمیت انواع کارهایی که فرد در سازمان انجـام می دهـد، یکسـان نیسـت. در حـال حاضـر تعـداد زیـادی از سازمانهـا در کشورهـای غربی، جهـت بهبـود بهره وری، کـاهش اشتباهات، پایین آوردن نرخ غیبت کارکنان، تاخیرها و ... روش تعدیل رفتار سازمانی را به کار می‌برند. این برنامه شامل پنج مرحله است:مرحله اول– شـناسایی رفتار اصـلی (تعیین کننده): شناسایی رفتارهایی که بیشترین اثر را بر عملکرد دارند.مرحله دوم– سنجش یـا انـدازه گیری رفتارها: بایـد شاخصـهای انـدازه گیری تهیه شود. این شاخصـها شامل تعیین رفتارهایی است که در شـرایط موجود تکرار می شود.مرحله سوم– شـناسایی ترتیب رفتارهـا: عبـارت است از یـک تجزیه و تحلیـل عملی به منظور تعیین رفتارهایی که در جهت بهبود عملکرد صورت می گیرد.مرحله چهـارم– ارائه استراتژی و ایجـاد تغییرات لازم در رفتـار ها: در این مرحله، مـدیر برای تقویت رفتاری که به عملکرد مطلوب می انجامد و تضعیف رفتارهای نا مطلوب دست به کار می شود و نوعی استراتژی خاص را به اجرا می آورد. در اجرای ایـن اسـتراتژی برخی از روابـط عملکرد– پـاداش تغییر خواهـد کرد. بـه عبـارت دیگر ساختـار، پردازش، تکنولوژی و گروه هـای کاری بایـد انجام شود تا به عملکرد عالی پاداش بیشتری تعلق گیرد.مرحله پنجم– ارزیابی عملکرد: ارزیابی بهبود عملکرد است. در این مرحله بررسی تغییر در رفتار کارمند صورت می گیرد که آیا یک تغییر همیشگی صورت گرفته است یا خیر؟۳ مشـارکت کارکنـان: مقصود از مشـارکت کارکنـان، انواع روشـها و فعالیتهـایی است که در زمینه مشـارکت اعضـای سازمان انجـام می گیرد. در تعریـف این عبـارت چنین آمـده است که این امر نـوعی فراینـد مشـارکتی است که هـدف آن تشویـق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطق است که کارکنـان در فراینـد تصـمیماتی که بر سـرنوشت آنان اثر می‌گـذارد، مشارکت کننـد و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شونـد و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولیـد و بهره وری در سازمان شوند.برنامه های مشارکت کارکنان به انواع خاصـی تقسـیم می شود که عبارتند از:الف– مدیریت مشارکتی: افراد در تصمیم‌گیریها مشارکت می کنند، یعنی زیر دستان در تصـمیم گیری نقش دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت سهیم هستند. جهت کارساز شدن این روش لازم است تا به افراد فرصت مناسب برای مشارکت داده شود. در این روش کارکنان بایـد از توانایی لازم (هوش، دانش فنی و روابط انسانی) برخوردار باشـند تـا بتواننـد مشارکت موثر کننـد و فرهنگ سازمانی بایـد به گونه ای باشـد که این نوع مشارکت را تاییـد کنـد.ب– مشارکت نماینـدگان کارکنان: در این روش به جای اینکه همه کارکنان به صورت مسـتقیم در تصـمیم گیری مشارکت کنند، یک گروه کوچک به عنوان نماینده آنان در تصمیم گیریها شرکت می کند. هدف از این برنامه توزیع قدرت در سازمان است و سازمان تلاـش می کنـد تـا اختیارات برابری به کارکنان بدهـد تا کارکنان هم تراز با مـدیریت و ذی‌نفعان شونـد. از نمونه های متـداول این شیوه، شورای کـاری کارکنـان است. این روش به دلیـل اینکه جنبه نمـادین دارد و معمولاً شوراهای کارگری تحت سـلطه مـدیریت سازمان هسـتند، چنـدان اثر بخش نیست.ج– دایره کیفیت: در دایره کیفیت، کارکنان و سرپرسـتان یک گروه ۸ الی ۱۰ نفری تشکیل می دهند و افراد مسئولیت مشترک را می پذیرند. بدین طریق که افراد گروه مرتب گردهم می آیند (معمولاً هفته ای یک بار) و در باره مسـئله کیفیت بحث می کننـد و به دنبال علل مسائل بر می آینـد و راه حلهایی را ارائه می کننـد و اقدامات اصـلاحی را به عمل می آورنـد. آنها مسـئولیت کیفیت محصول را بر عهـده می گیرنـد و نتایـج کار را مورد ارزیابی قرار می دهنـد، ولی اجرای راه حل نهـایی توصـیه شـده و مسـئولیت آن بر عهـده مـدیریت سازمـان است. چنین برنامه‌هـایی معمولاَ در شـرکتهای ژاپنی متـداول است و

بدینوسیله این شرکتها با هزینه پایین، محصولاتی با کیفیت بسیار بالا تولید و عرضه می کنند.د- سهیم کردن کارکنان در سازمان: در این روش سازمان سهام خود را به کارکنان عرضه می کند تا آنان بتوانند در مزایای حاصل از فعالیتهای شرکت سهیم شوند. هدف از ارائه چنین برنامه هایی آن است که سازمان با اعطای سهم یا پول نقد، کارکنان را قادر سازد تا در شرکت سرمایه گذاری کنند. با اجرای چنین برنامه ای کارکنان صاحب سهام می شوند، ولی این سهام در اختیار آنان قرار نمی گیرد و تا زمانی که در استخدام سازمان هستند، حق فروش چنین سهامی را ندارند. مشارکت کارکنان در مالکیت سازمان، موجب افزایش رضایت شغلی و انگیزه در آنان می‌شود و آنان از این نظر در سازمان خود احساس مالکیت می کنند.۴ برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر: اجرای برنامه هایی با هدف انگیزش، مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جایزه، برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر هستند. آنچه این برنامه را از برنامه های حقوق و پاداش سنتی متمایز می کند، این است که شخص نه تنها حقوق و دستمزد خود را بر اساس سابقه کار یا میزان تلاش در یافت می کند، بلکه قسمتی از دریافتیهای وی بر اساس عملکرد او و سازمان پرداخت می شود. بر اساس چنین برنامه ای میزان دریافتی، بموازات تغییر عملکرد تغییر می‌کند. با گذشت زمان،کسانی که عملکرد ضعیف دارند، دستمزد و حقوق اندکی می‌گیرند و کسانی که عملکرد بالا‌یی دارند، شاهد افزایش دستمزد خود در مقایسه با افزایش درآمد شرکت خواهندبود. در این مورد چهار برنامه متفاوت به اجرا در می‌آید که عبارتند از ـ:دستمزد بر اساس قطعه ـ.دادن جایزه ـ.مشارکت در سود ـ.طرح دادن پاداش به گروه.۵ برنامه های پرداخت بر اساس مهارت (شایستگی): پرداخت بر اساس مهارت، شیوه دیگری از پرداخت دستمزد بر اساس نوع کار است که در آن به جای عنوان شغلی، مهارت یا شیوه انجام کار میزان حقوق افراد را تعیین می کند.این برنامه کارکنان را تشویق می کند تا مهارتهای زیادی فرا گیرند و از آنجا که افراد می توانند از کارهای دیگران سر در آورند و در بسیار ی از امور مهارت پیدا کنند، ارتباطات آسانتر صورت خواهد گرفت. اجرای چنین برنامه هایی باعث می شود که رفتار های ناکارآمد کاهش یابد و به ندرت امکان دارد سازمان با مواردی مواجه شود که فرد ازجمله «آن کار من نیست» استفاده کند و در نهایت پرداخت بر اساس مهارت موجب بهبود عملکرد می‌شود.۶ برنامه های مزایای انعطاف پذیر: طرح مزایای انعطاف پذیر به گونه ای است که کارگر یا کارمند بتواند از بین مزایای موجود آنهایی را که می خواهد انتخاب کند. هدف این است که به هر کارگر یا کارمند فرصت داده شود با توجه به نوع نیاز و شرایط یا وضعیتی که در آن قرار گرفته است، مجموعه‌ای خاص از مزایایی را که می‌خواهد از آنها بهره مند شود، انتخاب کند. اگر به همه کارکنان مزایای مشابهی داده شود، در آن صورت چنین فرض می‌شود که همگی نیازهای همانندی دارند و تردیدی نیست که این فرض نمی تواند درست باشد، بنابر این با استفاده از مزایای انعطاف پذیر می توان مزایای حاشیه ای و هزینه های مربوط را به نوعی انگیزش برای کارکنان تبدیل کرد.باید در نظر داشت که مزایای انعطاف پذیر به گونه ای تعیین شوند که هر فرد یا عضو سازمان مجموعه ای را انتخاب کند که نیاز های کنونی اش را به بهترین نحو تامین سازد.نتیجه گیریایجاد انگیزش در کارکنان سازمانها یکی از مهمترین وظایف مدیران است و در این زمینه هر قدر افراد نیازهای ارضا شده بیشتری داشته باشند، رفتارهایشان عقلایی تر و منطقی تر خواهد شد. پس یکی از وظایف مهم سازمانها شناخت راههای ایجاد و تقویت انگیزش در آنان است. بر اساس تلاشهای محققان حوزه مدیریت و سازمان برنامه های انگیزشی به نسبت خوبی برای حل این مشکل ارائه شده اند که معرفی مختصر آنان هدف اصلی این مقاله بود.منابع و ماخذ

۱-Williams, A. and R. Janatan (۲۰۰۳). "A Dictionary of Organizational Behavior". New York: Mc Grew Hill.

۲-Nichelson, N. (۲۰۰۱). "The Best Practices of Organizational Behavior". Blackwell Business Publisher, United States of America.

۳ الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹)، مدیریت عمومی، نشرنی، تهران.۴ ریو، جان مارشال (۱۳۷۸)، انگیزش و هیجان، ترجمه یحیی سید

محمـدی، نشـر ویرایش، بهار، تهران.۵ رابینز، اسـتیفن، پی. (۱۳۸۱)، مـدیریت رفتـار سازمـانی: مفـاهیم، نظریه ها و کاربرها، ترجمه اعرابی و پارساییـان، موسـسه مطالعـات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران.۶ مورهـد،گرگور و نیکی گریفین (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، ترجمه الوانی و معمارزاده، نشـر مرواریـد، تهران ـ.علیرضا مقدسـی: کارشـناس ارشـد مـدیریت فناوری اطلاعات از دانشـگاه علامه طباطبایی و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی – واحد مشهد*این مقاله در ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.

Effective Staff MotivationBy Morgan Hamilton Platinum Quality Author

My grandmother, when she was owner and CEO of a successful company (having to do with medical supplies for the fields of cryogenics), was, as I understand it, and absolute genius at staff motivation. She kept it simple. If she'd for instance received a call from a client who complimented her administrative assistant on her professionalism, then the my grandmother would present that assistant with a $۱۰۰ bill at the next staff meeting in front of the other employees to motivate them. Now I think that is effective staff motivation.Staff motivation is more an art than science, but make no mistake it is incredibly important. Think about what you want from your staff and what that staff consists of, humans with human feelings and needs. Humans are, of course, strange creatures by our very design. In one study I read when I was taking an elective course on management psychology (which included such phenoms as staff motivation), a staff of factory workers were actually affected by changes in lighting. The heads of the company brought in light bulbs with dimmer wattage...and it was learned that production actually increased but they didn't like. The heads then brought in bulbs of a brighter intensity (than the original bulbs)...and the staff cheered and worked harder: production went up just as much. I guess this was an example of bait and switch.So a good example of staff motivation is manipulation and subtle deceit. But be sure not to overtly trick anyone or cause harm in any way. After many years (decades) of working for and with and “over” teams of employees, I have personally found that rewards work best for motivation. I was the spirit leader in one company, coming up with freaky Friday and Muddled Mondays ideas for staff motivation by way of staff morale-boosting (for the company and the work was typically quite Kafkaesque).It was almost childish sometimes, but it really did break up the monotony and add a little life into the mix. It actually put a lot of smiles on people's faces and that can never be under estimated. We had make-your-own-sundae days, international food days, and show-and-tell days...yes, just like when we were kids back in school but with adult objects and stories that distracted temporarily, enlightened, humored, and entertained...getting us through another week. We also openly encouraged employees to express their own ideas and suggestions and try to

foster that type of thinking (learning the jobs each had for a change of pace and for support of whomever was bogged down or behind).Some ways to destroy staff motivation, which of course is not something you want to teach, but rather be on the lookout to avoid, are those which do the opposite of the above, those whaich are the antithesis of good leadership. I recall having jobs were clueless bosses and administrators could make the workplace they truly miserable place to be (for unsavory political reasons they got into the position in the first place). One leader would hold brainstorming meetings and then say no to every single "idea". Could you imagine that? What's the point?Another would insist on a project, get everyone working at completing the project/presentation, then on the day of debut would bring unrelated changes and items and schedules so that only one person looked together and knew what she was doing. The signs, tents, flyers, and fundraising items were all tossed aside as irrelevant and thereby tossed away potential buyers and supporters, too.This absolutely destroyed morale and to fight the opposite of the wanted affect. Another clueless boss came up with the idea of "working retreats", which we employees made fun but where the leaders would bastardize the concept of "retreat" in the first place.... Still, games, fun, open exchanges of ideas and togetherness projects, and the honoring of (by listening to, acknowledging, crediting, and rewarding) individuals wherever possible seems to work in favor of staff motivation.It sounds like common sense doesn't it? But some bosses and companies just don't get it. Don't be one of them and your staff motivation will never be a problem.Morgan Hamilton offers his findings and insights regarding staff motivation. You can get interesting and informative information here at Staff MotivationArticle Source: http://EzineArticles.com/?expert=Morgan_Hamilton

انگیزش و تشویق

Motivation and persuasionبرای پرورش طرز نگرش صحیح، افراد باید کار خود را به شکل یک فعالیت معنی دار ببینند موفقیت و شکست برنامه های بهره وری به نگرش ها، راهبردها، خط مشی ها و مهم تر از همه، اقدامات عملی و اجرایی مدیران بستگی دارد. دو نوع راهبرد اساسی برای بهره وری وجود دارد. نوع اول، مبتنی بر افزایش سرمایه گذاری در کار است که بسیار پرهزینه بوده و برای کسب نتیجه به زمان طولانی نیاز دارد. نوع دوم که بر پایه روش و الگوی مدیریت بهتر استوار است، با برقراری تکنیک های مدیریتی مانند برنامه ریزی جمعی و مدیریت بر مبنای هدف و بکارگیری سیستم های اطلاعاتی کامپیوتری شده و تکنولوژی جدید، از اهمیت زیادی برخوردار است.در این بین، نقش مدیریت در دو زمینه نحوه سازمان دهی و اجرای آن و فراهم کردن فرصت هایی برای کار مولد قابل بررسی است.مطالعات بین المللی نشان می دهد که ساعات کار مؤثر، حدود ۲۵ تا ۳۰ درصد کمتر از کل ساعات کار است. این امر علل گوناگونی دارد که در حیطه نظارت مدیریت بر نحوه سازمان دهی و اجرا قرار

می گیرد. زمینه دوم نقش مـدیریت، به فراهم کردن فرصت هـای خـوب برای اسـتفاده مؤثر از نیروی کـار مربوط است. نمونه هـای بسیاری از افراد (هم کارگران و هم مدیران) وجود دارند که هم مهارت داشـته و هم دارای انگیزه و نگرش مثبت به کار هستند، اما به دلیل محـدودیت های سازمانی نمی تواننـد نظرات خود را به طور کامل اجرا کننـد و تمام توان خود را بکار بگیرنـد. این امر تنها یک ضایعه نیروی انسانی نیست، بلکه می توانـد باعث از دست رفتن انگیزه افراد شـده و حتی مقـدار زیادی از مهارت ها و گرایش های مثبت به کار را به کاستی بکشانـد. در این میان، اگرچه ماشـین آلات به دلیل عاطل مانـدن، در پاره ای از زمان ها دچار خرابی می شونـد، ولی توانایی های انسانی در صورتی که به طور کامل یا صـحیح بهره برداری نشونـد، به تباهی می انجامند. این در حالی است که گسترش فرصت ها را می توان از طریق بهبود سیستماتیک و متوازن ساختار و فرهنگ سازمانی، الگوهای مدیریت و روابط کارگر – مـدیریت، تأمین کرد.ساختار و فرهنگ سازمانیاز آنجایی که یک ساختار سازمانی به کارکرد سازمان کمک می کند، لذا بایـد متناسب با تولیدات و فرآیندها باشد. برای مثال، سازمان های توسـعه و تحقیق با ساختارهای سازمانی باز و بدون سلسـله مراتب که برای محققان و اولین رده مـدیران، آزادی هایی را به وجود می آورنـد، بهتر می تواننـد کار کنند. افزون بر آن، ساختار سازمانی به دلیل آنکه بر فرهنگ سازمانی اثر می گذارد، باید با فرهنگ جامعه منطبق باشد، زیرا اختلاف بین فرهنگ و ساختار سازمانی می توانـد برای بهره وری موانعی به وجود آورد.الگوهـای مـدیریتتحقیقات زیـادی که اخیراً در مورد الگوهـای مـدیریت صورت گرفته است، تأکیـد می کند که روش های مشارکتی و مرکز قرار دادن کارگر، در افزایش بهره وری مؤثر بوده و سـرپرستی" آزادمنشانه" نسبت به سـرپرستی" خودکامه "،به بهره وری بالاتر می انجامـد. یک بررسـی در فیلیپین نشان داده است که ۵/۶۹ درصد کارگران تمایل داشـتند که در طراحی مشاغل خود مشارکت کنند. ۵/۷۷ درصد هم مایل بودند که قبل از تصـمیم گیری در مورد شـغلشان با آنان مشورت شود. در یک تحقیق در سـنگاپور نیز ۷۳ درصـد کارگران اظهار داشـتند که مهم ترین ویژگی رهبران قدرت درک و حساسـیت، توانـایی در روحیه بخشـیدن و شایسـتگی در سـرمشق بودن، قـاطعیت، توانـایی در راهنمایی و هـدایت افراد زبردست می باشد. بدین ترتیب، هرگونه الگوی مدیریت افراطی که با گسترش های جدید هماهنگ نباشد، مانع مهمی بر نگرش های بهبود بهره وری، فرهنـگ و کارکرد خواهـد بود. آنچه روشن است، مـدیریت در برقراری حالت و طبیعت روابط بین یک سازمان و اعضایش، نقش اولیه را دارد.انگیزش نیروی کـارمقوله مهم دیگر در اسـتفاده مؤثر از نیروی کار، انگیزش است، به ویژه فشار مثبتی که موجب تغییر رفتار در جهت مطلوب گردد. برای پرورش طرز نگرش صـحیح، افراد بایـد کار خود را به شـکل یک فعالیت معنی دار ببیننـد. این امر به خودجوشـی آنـان کمـک کرده و دانش حرفه ای و طرح هـای کـاری آنهـا را غنی می سازد. به موازات، احساس تعلّق به سازمان بایـد در افراد پرورش یابد. بررسـی های انجام شده در برخی از کشورهای آسـیایی نشان می دهد که با انگیزش صـحیح در کـارگران می توان بهره وری را به سـهولت تا حـد ۹۰ درصـد در مؤسـسات کوچـک و متوسط افزایش داد. تنها راه تأمین همکاری کـارگران آن است که آنهـا را در منـافع حاصـل از بهره وری چه به صورت مـالی و چه غیرمـالی سـهیم نماییم. ایجاد جوّ اطمینان و ارتباط متقابل، امنیت شغلی، ایجاد فرصت های برابر برای پیشرفت، پاداش براساس کارکرد افراد و برگزاری آموزش های حین کار، از جمله مهم ترین اقدامات اساسـی در افزایش بهره وری نیروی کار به شمار می روند.انگیزش از طریق تسهیم منافعبرنامه های بهبود بهره وری موفق، قبل از هر چیز دارای خصوصـیت تسـهیم وسیع مالی و دیگر منافع آن در کل سازمان است. این منافع می توانـد در سطـح ملی برای بهبود سطـح زنـدگی یا حداقل حفظ آن همراه با بهبود کیفیت زندگی، به کار گرفته شود. مزدها را می توان به دو طریق کاملاً متفاوت، با بهره وری ارتباط داد. در روش اول، ماننـد طرح های سـنتی پرداخت بر حسب نتایـج کار، تمام یا قسـمتی از درآمد کارگران به صورت متغیر بر حسب تغییرات کارکرد آنها، در نظر گرفته می شود. روش دوم آن است که حداقل، قسـمتی از افزایش هـای عمومی دوره ای مزد را بر اساس تغییرات بهره وری ملی، صـنعت یا سـطح مؤسـسه، قرار داد.برای مؤثر بودن انگیزه، با ساده ترین روش ممکن، طرح پاداش باید مستقیماً با کارکرد مرتبط باشد؛ به گونه ای که دریافت کنندگان بتوانند بی درنگ ببینند

که از کوشش خود چه مبلغی نصیبشان شده است. پاداش پایان طرح مستقیم ترین شکل طرح پاداش بر حسب کارکرد است که براساس آن به یک قطعه کار بدون عیب، فوراً پاداش قابل توجهی پرداخت می شود. این روش بسیار مؤثرتر از این است که در پایان سال، پس از ماه ها انتظار به کارگر، پاداشی پرداخت گردد. این قدردانی غیرقابل لمس، در زمانی که به هر کس چیزی پرداخت می گردد، تمام اثر انگیزشی پاداش را از بین خواهد برد.طرح پرداخت جایزه براساس کارکرد روزانه، طرح تعیین مزد بر حسب شایستگی و انگیزه ها، پاداش های گروهی و پرداخت بر حسب نتایج کار از دیگر مهم ترین گونه های اصلی انگیزش های مالی بر اساس تسهیم منافع به شمار می روند.تسهیم بهره وریدر طرح تسهیم بهره وری، سهم مشخصی از درآمد، مانند ارزش افزوده می تواند به عنوان یک حق به مزد و حقوق تخصیص داده شود. پس از کسر مزد و حقوق که قبلاً پرداخت شده است، هر مازادی بین مزد و حقوق بگیران مطابق شرایط طرح، توزیع می گردد. طرح" اسکن لان "و" روش زلوبین "،طرح های" ادی-راکر-نیکلز" "،هانتر" "،فین "و" تانر "از مهم ترین و معروف ترین طرح های تسهیم بهره وری هستند. این طرح ها براساس اشتیاق آگاهانه مدیران برای یافتن راه های بهبود کار و گزارش آنهاست، به طوری که بتوان به آن عمل نمود. در این راستا، به نوبه خود کارکنان سهمی را که معمولاً ۴۰ تا ۵۰ درصد صرفه جویی های به عمل آمده است، دریافت می کنند. ۵۰ تا ۶۰ درصد دیگر برای جایگزینی سرمایه و نگهداری و رشد، اختصاص می یابد. در صورت تغییرات در استانداردها، پیشنهاد می شود که ۶۷ درصد پاداش به کارگران پرداخت شود و به فردی که برای تغییرات و بهبودها، پیشنهاد ارایه کرده است، ۳۳ درصد پرداخت گردد.انگیزش های غیرمادیدر برخی شرایط، انگیزه های روانی قوی تر از انگیزه های پولی است. اعتقاد به انگیزه های روانی باعث حرکت به طرف مشارکت بیشتر کارگران در مدیریت شده است. این امر می تواند حس همکاری بیشتر کارگران را بدون در نظر گرفتن منافع پولی توسط آنان، تحریک نماید. یکی از اجزای مهم موفقیت اقتصادی ژاپن، تمایل کارگران ژاپنی به کار است. این تمایل ناشی از ویژگی های فرهنگی ژاپنی ها می باشد. به ویژه اینکه روش های رفتاری ژاپنی، گروه گراست و ژاپنی ها برای منافع عمومی نسبت به منافع فردی، اولویت قایل هستند. مطالعات نیز بر این واقعیت تأکید دارند که کارگر ژاپنی به شغل خود تنها به عنوان وسیله کسب درآمد نگاه نمی کند، بلکه کار را عرصه ای برای نشان دادن استعدادها و قابلیت های خود می بیند. به همین دلیل، احساس وابستگی به کل شرکت و نه یک شغل خاص، در ژاپنی ها غالب است. البته منابع انگیزش غیرمادی به قدردانی و اخلاق کاری محدود نیست. این انگیزه، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، کیفیت زندگی کاری و شرایط کار را هم شامل می شود.مشارکت کارگرانمشارکت نه تنها به تحول یک سازمان کمک می کند، بلکه یک اثر عمیق آموزشی به همراه دارد. کارگران می توانند با روش های زیادی از جمله از طریق جلسات گروه های کاری، گروه های ویژه، طوفان مغزی، سیستم های پیشنهاد، هسته های کیفیت، بحث های غیررسمی و سازوکارهای رسمی و غیررسمی مربوط به روابط کارگر - مدیریت به مشارکت گرفته شوند. مشارکت فعال کارگران در طراحی، اجرا و نظارت بر برنامه های بهبود بهره وری و تصمیم گیری در زمینه توزیع منافع حاصل از بهره وری نیز بسیار مهم است. چنانچه اتحادیه های کارگری به دلیل اجرای برنامه های بهبود بهره وری خود مورد قدردانی قرار گیرند، مشارکت موفقیت آمیز خواهد بود. چنین برنامه ای بدون وجود یک سازمان کارگری واقعی، قوی و مورد احترام، موفق نخواهد شد، زیرا تنها چنین سازمانی می تواند مسؤول تعهد و مشارکت مؤثر کارگران در طراحی و اجرای یک برنامه بهبود بهره وری و تسهیم منافع باشد.جنبش بهره وری ژاپن دارای دو شکل بسیار شناخته شده برای مشارکت است:سیستم پیشنهادها که براساس آن کارگران می توانند نظرات خود را در مورد بهبود کار خویش یا روش مدیریت بیان کنند. روش دیگر، هسته های نظارت بر کیفیت است. ژاپن تا اندازه قابل توجهی در چارچوب قراردادهای دسته جمعی، مشاوره مشترک داشته است. تعهد اتحادیه های کارگری ملی برای افزایش بهره وری از طریق سازمان های مشاوره ای کارگر - مدیریت و هسته های کنترل کیفیت و فعالیت های آموزشی برای ارتقای بهره وری، منعکس است.*منبع:

http://www.iraneconomics.net/fa/articles.asp?id=۱۳۸۹

عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی

... Job motivationمورد مطالعه: اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجانحمید بخشی علی‌آباد، داریوش نوروزی، زهراالسادات حسینی

چکیدهمقدمه. شناخت عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی، از ضرورت‌هایی است که می‌تواند در افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه کمک‌کننده باشد. برای شناسایی عوامل درونی و بیرونی انگیزش شغلی، این مطالعه با هدف تعیین عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان انجام شد.روش‌ها. در یک مطالعه توصیفی، کلیه اعضای هیأت علمی شاغل در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان (۸۲ نفر)، پرسشنامه ۴۰ سؤالی را که توسط پژوهشگر براساس تئوری دو عاملی هرزبرگ (Herzberg) طراحی گردیده و با روایی محتوا و پایایی آزمون مجدد تأیید شده بود، تکمیل کردند. داده‌ها به صورت توزیع فراوانی مطلق و نسبی و انجام آزمون مجذور کای توسط نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل گردید.نتایج. نتایج نشان داد که ۸۱ درصد اعضای هیأت علمی، عوامل بیرونی و ۷۲ درصد آنها عوامل درونی را بر ایجاد انگیزش شغلی مؤثر می‌دانستند. در بین عوامل بیرونی به ترتیب اهمیت، عامل‌های حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، نحوه ارتباط با دیگران، سرپرستی و نظارت و خط مشی حاکم بر محیط کار، و در بین عوامل درونی به ترتیب اهمیت، ماهیت کار، شناخت و قدردانی از افراد، پیشرفت و توسعه شغلی و موفقیت شغلی، بیشترین نقش را داشته‌اند.بحث. اهمیت عوامل بیرونی (بهداشتی) از نظر اعضای هیأت علمی در مقایسه با عوامل درونی (انگیزشی) در ایجاد انگیزش شغلی بیشتر می‌باشد که با نظریات هرزبرگ مطابقت ندارد. مهم‌ترین عامل در ایجاد انگیزش شغلی، حقوق و امنیت شغلی بوده است.واژه‌های کلیدی. انگیزش شغلی، هیأت علمی، رضایت شغلی، عوامل درونی، عوامل بیرونی.مقدمهمقدمهمیل با اراده انجام کار یا انگیزش، عامل اساسی در ایجاد تلاش‌ها و فعالیت‌های فرد یا افراد است(۱). انگیزش یکی از ابزارهای مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های پیش‌بینی شده است(۲). اعضای هیأت علمی بدنه اصلی هر دانشگاه را تشکیل می‌دهند و مسلماً در سیستم، از برنامه‌ها فعالیت‌ها و تجهیزات و مواد، اهمیت بیشتری دارند. دانشگاه‌های علوم پزشکی به اساتید با انگیزه، به عنوان یکی از ارکان تعلیم و تربیت نیاز دارند تا در آموزش دانشجویان و ارتقای بهداشت و درمان جامعه مؤثر واقع شوند و از بروز جامعه بیمار و غیر مولد در آینده پیشگیری گردد.وجود تنش و عدم رضایت شغلی اعضای هیأت علمی می‌تواند تهدیدکننده سلامت جسمی و روانی و کیفیت زندگی و مانع دست‌یابی به اهداف توسعه فردی و اجتماعی باشد. فقدان انگیزش در کاهش میزان حضور در محل کار، و کمیت و کیفیت کار تأثیر دارد. در یک بررسی، نامشخص بودن آینده، فقدان برنامه صحیح و امنیت شغلی را در این امر مؤثر دانسته‌اند(۳). عواملی چون جالب بودن کار، قدردانی، حقوق کافی، شرایط کاری مناسب و ماهیت کار، در افزایش انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها مؤثر قلمداد شده‌اند(۴تا۶). همچنین نتایج مطالعات بر روی پزشکان شاغل در محیط‌های آموزشی نشان داده است که ساعات کار طولانی و زیاد، کمبود حقوق و دستمزد، نداشتن امنیت شغلی، عدم استقلال شغلی و منابع ناکافی، به عنوان عوامل مرتبط با نارضایتی شغلی و ایجاد استرس، بیان شده است(۷تا۹). گرچه ارتباط بین انگیزش مدرسین و موفقیت دانشجویان به اثبات نرسیده، ولی رابطه مثبت آن با اعتماد به نفس دانشجویان نشان داده شده است(۸).یکی از تئوری‌های انگیزش شغلی، تئوری دو عاملی هرزبرگ ((Herzberg است. او معتقد است که انگیزش تحت تأثیر عوامل محرک انگیزش (motivation factors) (عوامل درونی یا ذهنی فرد) و عوامل بهداشتی (hygiene factors) (عوامل خارجی) است. عوامل محرک انگیزش یا ذهنی از انجام کار ناشی می‌شوند و موجب رضایتمندی فرد شده و به

عنوان پاداش‌های درونی یا ذهنی می‌باشند که برای افزایش انجام کار ضروری‌اند، همانند: موفقیت، پیشرفت و قدردانی ماهیت کار، در حالی که برای تأمین و حفظ سلامت سازمان، شناسایی عوامل بهداشتی یا خارجی عمدتاً با محیط و زمینه شغل ارتباط دارند و کارکنان را در سازمان ابقا می کنند، و شامل: خط و مشی و مقررات و شرایط محیط کار، حقوق و دستمزد، روابط شخصی با همردیفان و امنیت شغلی می‌شوند(۱۰و۱۱).مطالعات بسیاری در داخل و خارج کشور در زمینه تأثیر عوامل انگیزشی (ذهنی) و بهداشتی بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان صورت گرفته است که در مواردی اهمیت بیشتر عوامل ذهنی بر عوامل بهداشتی یا خارجی را تأیید نموده‌اند که مطابق نظر هرزبرگ است و در مواردی اهمیت عوامل خارجی را بیان کرده‌اند(۹و۱۲تا۱۶).شناخت عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی از ضرورت‌هایی است که می‌تواند در افزایش بهره‌وری رضایت شغلی و برنامه‌ریزی موفق در ایجاد محیطی پرشور و مفید در دانشگاه کمک‌کننده باشد(۷). آگاهی از نیازهای اعضای هیأت علمی در ایجاد انگیزش شغلی برای پیش‌بینی و تفسیر رفتارهای ایشان مفید است و از ضرورت‌هایی است که نباید نادیده گرفته شود. زیرا انگیزش عامل اساسی در ایجاد فعالیت‌هاست.مدیران موفق در دانشگاه‌ها کسانی هستند که با شناخت عوامل مؤثر بتوانند وضعی را به وجود آورند که انگیزه‌های اعضای هیأت علمی را ارضا کنند. بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع و عدم وجود مطالعه‌ای بر روی اعضای هیأت علمی در این زمینه، مطالعه‌ای با هدف تعیین عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان بر مبنای تئوری هرزبرگ اجرا گردید تا بتوان براساس نتایج به دست آمده، در امر برنامه‌ریزی مناسب و در جهت افزایش رضایت شغلی و توانمندی ایشان و همچنین در جهت توسعه دست‌یابی به اهداف دانشگاه گام برداشت. روش‌هااین تحقیق توصیفی- مقطعی بر روی کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان (۸۲ نفر) صورت گرفت. برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهشگرساخته براساس نظریه دو عاملی هرزبرگ و با توجه به انگیزش درونی (ذهنی)، عوامل بهداشتی (خارجی یا بیرونی) با استفاده از مقالات موجود تهیه و تنظیم گردید(۱۰و۱۴تا۱۷). به منظور تأیید اعتبار و اعتماد علمی آن به ترتیب از روش اعتبار محتوی و آزمون مجدد به فاصله دو هفته استفاده شد (r=٪۹۲).در بخش اول پرسشنامه، مشخصات فردی اعضای هیأت علمی جمع‌آوری گردید و در بخش دوم پرسشنامه، تعداد ۴۰ سؤال مربوط به ۱۱ عامل نظریه هرزبرگ بود که با مقیاس نقطه‌ای به صورت بسیار مهم، مهم، کم‌اهمیت و بی‌اهمیت و شامل نمی‌شود، درجه‌بندی شده بودند. تعداد عبارات در هر دسته عوامل درونی (ذهنی)و بهداشتی (خارجی) به ترتیب: پنج عبارت مربوط به عامل شناخت و قدردانی، چهار عبارت مربوط به عامل پیشرفت و توسعه شغلی، سه عبارت مربوط به عامل ماهیت کار، سه عبارت مربوط به عامل استقلال و مسؤولیت، دو عبارت مربوط به عامل موفقیت و ارتقای شغلی، سه عبارت در عامل حقوق و دستمزد، سه عبارت مربوط به عامل خط مشی حاکم بر محیط کار، پنج عبارت مربوط به عامل نحوه ارتباط با اطرافیان، چهار عبارت در حیطه امنیت شغلی، سه عبارت در عامل شرایط محیط کار و پنج عبارت مربوط به عامل نحوه سرپرستی و نظارت مسؤولین بود.پس از ارائه توضیح و کسب رضایت شرکت‌کنندگان در تحقیق، پرسشنامه به تک تک آنان برای تکمیل داده شد و سپس جمع‌آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مورد هر یک از عبارات، با توجه به فراوانی انتخاب میزان اهمیت، در مورد هر یک از عوامل پنج‌گانه درونی(ذهنی) و شش‌گانه بهداشتی (خارجی) انتخاب‌های بسیار مهم و مهم در یک طبقه به عنوان بااهمیت، و انتخاب‌های کم‌اهمیت و بی‌اهمیت در یک طبقه به عنوان بی‌اهمیت، به وسیله نرم‌افزار SPSS شمارش گردید. به علاوه، امتیاز هر گزینه و هر یک از حیطه‌ها براساس امتیاز ۴ برای بسیار مهم و امتیاز یک برای بی‌اهمیت محاسبه و به صورت میانگین و انحراف معیار هر گزینه و هر حیطه محاسبه گردید و مقایسه گروه‌ها با آزمون مجذور کای انجام شد. نتایجاز مجموع ۸۲ نفر اعضای هیأت علمی مورد بررسی، ۵۸ نفر مذکر (۷/۷۰ درصد)، ۶/۸۶ درصد متأهل، میانگین سن آنان ۳/۴?۹/۳۴ سال، ۲۶ نفر در رتبه مربی (۷/۳۱ درصد)، ۵۶ نفر استادیار (۳/۶۸ درصد) بودند. میانگین و انحراف معیار امتیازات گزینه‌ها و حیطه‌های انگیزش در جدول یک ارائه شده است.نتایج نشان داد که بیشترین فراوانی پاسخ هیأت

علمی در عوامل بهداشتی (خارجی)، به ترتیب انتخاب، ۹۴ درصد حقوق و دستمزد، ۸۶ درصد امنیت شغلی، ۸۲ درصد شرایط محیط کار، ۸۰ درصد نحوه ارتباط با دیگران، ۷۴ درصد عامل نحوه سرپرستی و نظارت شغلی و ۷۰ درصد عامل خط و مشی حاکم بر محیط کار را در ایجاد انگیزش شغلی بسیار مهم و مهم انتخاب نموده بودند.نظرات نمونه‌ها در خصوص اهمیت عوامل انگیزشی (درونی) مؤثر در ایجاد انگیزش نشان داد که ۸۰ درصد اعضای هیأت علمی، ماهیت کار، ۷۷ درصد شناخت و قدردانی از افراد، ۷۴ درصد ماهیت مسؤولیت شغلی، ۶۸ درصد پیشرفت و توسعه شغلی و ۵۹ درصد پیشرفت و موفقیت شغلی را در ایجاد انگیزش شغلی بسیار مهم و مهم ذکر نموده بودند.در مجموع ۸۱ درصد اعضای هیأت علمی اهمیت عوامل بیرونی و ۷۲ درصد اهمیت عوامل درونی را در ایجاد انگیزش بسیار مهم و مهم ابراز نموده بودند.نود و یک و هفت دهم درصد اعضای هیأت علمی مؤنث از بین عوامل بیرونی مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی، حقوق و دستمزد و سپس نحوه ارتباط با دیگران را به عنوان مهمترین عوامل می‌دانستند در حالی که اعضای هیأت علمی مذکر، به ترتیب عوامل حقوق و دستمزد و امنیت شغلی را در اولویت عنوان کردند. نظر اعضای هیأت علمی مؤنث و مذکر در مورد عوامل ذهنی (درونی) دارای اهمیت، همگون بوده و به ترتیب شامل عامل ماهیت و مسؤولیت شغلی بود.اعضای هیأت علمی گروه سنی ۲۹-۲۰ سال، حقوق و دستمزد را مهم‌ترین عامل در ایجاد انگیزش شغلی می‌دانستند در حالی که در گروه ۳۹-۳۰ سال، امنیت شغلی و گروه سنی ۴۰ سال و بالاتر، شرایط محیط کار را ابراز نمودند. آزمون آماری مجذور کای، تفاوت معنی‌داری را بین متغیر سن و عامل مذکور نشان داد (P=۰/۰۴). کلیه اعضای هیأت علمی ۲۹-۲۰ سال، ۳/۸۵ درصد اعضای هیأت علمی ۳۹-۳۰ سال و ۶/۸۶ درصد اعضای هیأت علمی ۴۰ سال و بالاتر، ماهیت کار را مهمترین عامل درونی در ایجاد انگیزش شغلی می‌دانستند.

جدول۱. میانگین و انحراف معیار امتیازات گزینه‌ها و حیطه‌های عوامل موثر در ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان عوامل مؤثر

میانگین امتیاز

میانگین معیار حیطه

حقوق و دستمزد

متناسب‌بودن حقوق دریافتی با نیازهای زندگی

متناسب بدون حقوق دریافتی با میزان و نوع کار

متناسب‌بودن مزایای دریافتی (حق محرومیت از مطب) با میزان فعالیت ۰/۸۳?۳/۳۱

۰/۸۱?۳/۴۴

۰/۷۶?۳/۳۹

۰/۸۰?۳/۳۸

خط و مشی محیط

روشن و واضح بودن قوانین و مقررات

متناسب بودن انتظارات مسؤولین از شما

متناسب و روشن بودن وضعیت تشویق و تنبیه ۰/۹۹?۲/۵۸

۱/۰۰?۲/۵۲

۱/۰۵?۲/۷۶

۱/۰۲?۲/۶۲

ارتباط

نحوه ارتباط مسؤولین با شما

نحوه ارتباط شما با سایر اعضای هیأت علمی

نحوه ارتباط مدیرگروه با شما

نحوه ارتباط شما باسایر کارکنان

نحوه ارتباط همکارانتان با یکدیگر ۰/۷۴?۹۴/۲

۰/۸۸?۹۰/۲

۰/۷۶?۹۴/۲

۰/۸?۹۵/۲

۰/۷۸?۹۱/۲

۰/۷۹?۹۲/۲

امنیت شغلی

رعایت عدالت و عدم تبعیض بین اعضای هیأت علمی از طرف مسؤولین

وجود امکانات برای پیشگیری از حوادث شغلی

وجود امکانات مناسب استفاده از بیمه، بازنشستگی

میزان ثبات شغلی (ایمنی شغلی) ۰/۹۳?۰۰/۳

۰/۷۳?۰۰/۳

۰/۹۸?۰۲/۳

۰/۸۶?۰۰/۳

۱/۱۶ ?۰۰۵/۳

شرایط محیط کار

شرایط فیزیکی محل کار (نور، صدا، آلودگی و...)

وجود تجهیزات و امکانات و ابزار کار مناسب

وجود امکانات رفاهی ۰/۷۷?۹۸/۲

۰/۸۶?۹۳/۲

۰/۹۳?۰۰/۳

۰/۸۵?۹۳/۲

نحوه سرپرستی و نظارت

دسترسی راحت به مسؤولین در موقع لزوم

نحوه نظارت مستقیم مسؤولین در کارتان

نحوه نظارت غیر مستقیم مسؤولین در کارتان

نحوه ارزشیابی مسؤولین از کارتان

شیوه سرپرستی و هدایت مسؤولین ۰/۸۳?۹۷/۲

۸۷/۲?۷۹/۰

۵۲/۲?۰۰/۱

۷۶/۲?۰۵/۱

۴۸/۲?۹۸/۰

۷۲/۲?۹۳/۰

شناخت و قدردانی

در صورت ارائه کاری باارزش از طرف همکاران مورد قدردانی قرارگیرید

در صورت ارائه کارآموزشی از طرف دانشجویان مورد قدردانی قرارگیرید

در صورت ارائه کاری با ارزش از طرف مسؤولین مورد قدردانی و.پاداش معنوی قرار گیرید

مسؤولین دانشگاه در رابطه با مشکلات حرفه‌ای احساس مسؤولیت کنند

حمایت کافی مدیران و روسای دانشکده و بیمارستان از شما در مراجع قانونی ۷۶/۰?۹۴/۲

۹۵/۲?۸۰/۰

۶۴/۲?۹۰/۰ ۰۰/۳?۸۶/۰

۹۱/۲?۷۸/۰

۸۹/۲?۸۲/۰

پیشرفت و توسعه شغلی

وجود امکان ارتقاء پیشرفت شغلی در حرفه

وجود امکان ادامه تحصیل

وجود امکانات شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها

وجود امکانات پژوهشی مناسب ۰۹/۱?۸۷/۲

۵۵/۲?۰۰/۱

۵۲/۲?۰۰/۱

۳۵/۲?۱۳/۱

۵۷/۲?۰۶/۱

ماهیت کار

توانایی خدمت به جامعه از طریق حرفه (مدرسی)

باارزش بودن حرفه (مدرسی) از دیدگاه جامعه

علاقه به شغل مدرسی و رضایتمندی از کار مدرسی ۸۴/۰?۱۳/۳

۹۷/۲?۸۳/۰

۹۸/۲?۷۴/۰

۰۳/۳?۸۰/۰

مسؤولیت شغلی

وجود آزادی ابراز عقیده و دادن مسؤولیت

پذیرش پیشنهادات و نظرات شما در تصمیم‌گیری‌ها

وجود استقلال در ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی ۱۹/۱?۷۵/۲

۰۴/۱?۶۳/۲

۱۰/۱?۷۰/۲

۱۱/۱?۶۹/۲

موقعیت شغلی

داشتن امکان ارتقا به رتبه‌های بالاتر هیأت علمی

دخالت مستقیم در روند آموزش، درمان و مراقبت بیماران ۰۳/۱?۶۴/۲

۹۸/۰?۴۸/۲

۰۰/۱?۵۶/۲

اعضای هیأت علمی مجرد, عامل ماهیت کار و مسؤولیت شغلی را به عنوان اولویت اول ابراز نمودند. اعضای هیأت علمی متأهل به ترتیب اهمیت، عامل شناخت و قدردانی از افراد، و ماهیت کار را عنوان کردند. اعضای هیأت علمی با مرتبه مربی، حقوق و دستمزد و اعضای هیأت علمی با مرتبه استادیاری، شرایط محیط کار را به عنوان مهمترین عامل بیرونی مؤثر در ایجاد انگیزش عنوان نمودند. در مورد اهمیت عوامل درونی مؤثر در ایجاد انگیزش، تحلیل داده‌ها بر حسب مرتبه دانشگاهی نشان داد که اعضای هیأت علمی در مرتبه استادیاری عامل ماهیت کار و اعضای هیأت علمی با مرتبه مربی، عوامل موفقیت شغلی و ماهیت کار را به عنوان مهمترین عوامل ایجاد انگیزش معرفی کرده بودند.

بحث

اهمیت عوامل بهداشتی (بیرونی) ایجاد انگیزش شغلی از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان از نقش عوامل انگیزشی (درونی) بیشتر می‌باشد. کلیه اقشار کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، از جمله اعضای هیأت علمی نیز، عوامل بیرونی را باعث افزایش فعالیت و کارآیی خود عنوان نموده‌اند(۱۴). در بررسی مشابه بر روی دبیران شهر دامغان، به همین نتیجه دست یافته‌اند(۱۶) اما پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه شهید بهشتی، عوامل درونی را بااهمیت‌تر ذکر کرده بودند(۱۵).

نتایج این بررسی در راستای نتایج تحقیقات هرزبرگ نمی‌باشد زیرا، وی معتقد است عوامل بهداشتی (خارجی) وجودشان در کار ضروری است و نبودشان ایجاد مشکل می‌نماید و اما باعث انگیختن افراد به کار نمی‌شود اما عوامل انگیزشی (درونی) باعث ترغیب می‌شوند. توفیق و پیشرفت در کار و احساس رضایت از شغل، نمونه‌هایی از این عوامل می‌باشند(۱۰و۱۵). به نظر پژوهشگر، تفاوت در اهمیت نسبی عوامل در ایجاد انگیزش شغلی از نظر اعضای هیأت علمی و سایر شغل‌ها را می‌توان به دلیل تفاوت‌های موجود در شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع و موقعیت زمانی دانست که مستلزم انجام بررسی‌های تکمیلی است.

شفیعی در بررسی خود نتیجه گرفت که نیازهای اعضای هیأت علمی، طبق سلسله مراتب نیازهای مازلو نمی‌باشد و می‌تواند ناشی از آرمان‌های عالی و اجتماعی این طبقه بوده که با ارزش‌های این قشر تناسب دارد(۴). این تفاوت را می‌توان ناشی از اختلاف بین اهداف بررسی و موقعیت کاری در گروه اعضای هیأت علمی قلمداد نمود.

عامل حقوق و دستمزد در بین عوامل درونی و بیرونی، به عنوان مهم‌ترین عامل در ایجاد انگیزش شغلی معرفی شده است که با نتایج دیگران همسو می‌باشد(۹) بطوری که حدود نیمی از اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، از میزان پرداخت حقوق و مزایا رضایت داشتند(۱۷) در حالی که جامعه پزشکان کردستان بیان نموده‌اند که پایین بودن حقوق و درآمد، یکی از مهم‌ترین عواملی است که رضایت شغلی پزشکان را کاهش می‌دهد(۱۹). در یک بررسی بر روی پزشکان پرتقالی مشخص شد که اگر

شرایط و اوضاع به آنها اجازه دهد، به دلیل کمبود درآمد، حتماً باید تغییر شغل دهند(۲۰). پرداخت حقوق را می‌توان یک محرک و انگیزه قوی دانست، اما اگر حقوق براساس یک طرح طبقه‌بندی مشاغل، عادلانه استاندارد نشود، خط و مشی پرداخت می‌تواند به یک عامل نارضایتی مداوم تبدیل شود(۲۱). به هر حال، می‌توان دلیل انتخاب عامل حقوق و دستمزد را توسط اعضای هیأت علمی، به عنوان مهم‌ترین عامل انگیزش، مشکلات اقتصادی و توقعات ایشان در مقایسه با سایر شغل‌ها در جامعه و نداشتن امکانات رفاهی قلمداد نمود. به عقیده پژوهشگر، در حال حاضر، نمی‌توان از تأثیر میزان پرداخت حقوق بر کیفیت کار پرسنل و رضایت شغلی ایشان چشم‌پوشی کرد.

با افزایش سن، اهمیت عامل حقوق و دستمزد از نظر اعضای هیأت علمی افزایش یافته است. یک بررسی بر روی داوطلبان دانشکده‌های تربیت معلم، نشان داده است که انگیزش شغلی و سن، دارای ارتباط مستقیم می‌باشند(۲۲).

از طرفی، افراد جوان در مقایسه با کارمندان مسن‌تر، از شغل خود رضایتمندی بیشتری احساس کرده و با محیط کاری خود عادت می‌کنند(۲۳). با افزایش سن، شخصیت افراد ثبات بیشتری یافته و قدرت انطباق و سازگاری آنها با مسائل نیز بیشتر می‌شود(۲۴). شاید علت با اهمیت دانستن عامل حقوق و دستمزد افراد مسن‌تر نسبت به افراد جوان‌تر، به واسطه درگیری ایشان با مسائل اقتصادی و انتظارات خانواده باشد که نیازمند بررسی‌های تکمیلی است.

اعضای هیأت علمی، عامل امنیت شغلی را به عنوان عامل ثانوی در ایجاد انگیزش شغلی معرفی نمودند که دارای اختلاف اندکی با مهم‌ترین عامل (حقوق و دستمزد) بود. شفیعی بیان نموده که فراهم بودن امنیت شغلی و وجود قوانین و مقررات برای حمایت اصولی از اعضای هیأت علمی، مهمترین عامل افزایش‌دهنده رضایت شغلی و کارآیی آنان است(۴). پزشکان نیز، عامل امنیت شغلی را در حضور ناکافی در محیط بالینی بسیار مؤثر دانسته‌اند، نامشخص بودن آینده و فقدان برنامه‌ریزی‌های اجتماعی صحیح، بیش از هر عاملی آنها را متأثر نموده است(۳). در محیط کار، زمانی که فرد از نظر امنیت خشنود باشد، دیگر احساس خطر نخواهد کرد و وجود قوانین و مقررات پایدار و جامع از عوامل مهم در برقراری امنیت شغلی است.

اعضای هیأت علمی، شرایط محیط کار را به عنوان سومین عامل بیرونی مهم در ایجاد انگیزش شغلی انتخاب نموده‌اند. صاحب‌الزمانی در بررسی خود نشان داد که ۶/۴۰ درصد اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد، از شرایط فیزیکی، تجهیزات و ابزار کار، بسیار راضی و تنها ۹/۱ درصد افراد ناراضی بوده‌اند(۱۷). شرایط فیزیکی، تجهیزات و ابزار کار مناسب، مهمترین انگیزه برای ادامه کار و بازسازی و رسیدن به هدف‌های سازمان خواهد بود(۲۵). بنابراین، فراهم نمودن امکانات ضروری در زمینه آموزش و پژوهش در رضایت‌مندی ایشان لازم می‌باشد.

در تعیین اولویت اهمیت عوامل درونی، عامل ماهیت کار، مهم‌ترین عامل انگیزش شغلی است. کاشانیان معتقد است که افراد از مشاغل پرتحرک، بیش از کارهای عادی و معمولی لذت می‌برند و رضایت خاطر حاصل می‌کنند و هنگامی بهتر کار می‌کند که ماهیت کار برایش جالب باشد(۲۶). مشاغل تخصصی پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی می‌شود و انگیزه به کار را در آنان تضعیف می‌کند که می‌توان با متنوع ساختن شغل ایجاد انگیزه نمود(۲۵).

اهمیت عامل شناخت و قدردانی از افراد، از نظر اعضای هیأت علمی، دومین عامل درونی مهم در ایجاد انگیزش شغلی می‌باشد. در پژوهشی، اعضای هیأت علمی، شناخت و قدردانی از کارشان را عامل مهمی در رضایت شغلی می‌دانستند(۴). شناسایی و قدردانی می‌تواند از بسیاری منابع تأمین شود، از جمله، سرپرستان، زیردستان و مراجعین، بطوری که قدردانی به عنوان یک محرک و پاداش روانی قلمداد می‌گردد. پژوهشگر معتقد است اعضای هیأت علمی نیاز دارند که در درون خود احساس کنند که مردمی باارزشند. بنابراین، برگزاری برنامه‌های روز پزشک، معلم و هفته پژوهش در جهت قدردانی از بهترین‌ها مؤثر خواهد بود.

از نظر اعضای هیأت علمی، اهمیت عامل مسؤولیت شغلی در رتبه سوم اهمیت عوامل درونی در ایجاد انگیزش شغلی بوده است.

مسؤولیت و احساس تعهد برای انجام وظایف محول شده، به نحوی رضایت‌بخش می‌باشد. به نظر پژوهشگر، با توجه به اهمیت وظیفه اعضای هیأت علمی، آنها مسؤولیت بیشتری احساس می کنند که انگیزش درونی زیادتری را موجب می گردد و در رشد روانی ایشان کمک‌کننده است و باید به آنان اجازه داد که بدون نظارت، مسؤول تلاش‌های خود باشند.

افراد جوان (۲۹-۲۰سال) عامل موفقیت شغلی را به عنوان مهم‌ترین عامل درونی ایجاد انگیزش دانسته‌اند زیرا اعضای هیأت علمی جوان‌تر از انرژی بیشتر و مشغله کمتری برخوردار بوده و مترصد رسیدن به اهداف عالیه خود در کارشان هستند. اعضای هیأت علمی متأهل، در مقایسه با افراد مجرد، عامل ماهیت مسؤولیت را با اهمیت‌تر می‌دانند که با نتایج بررسی‌های دیگر مغایر می‌باشد(۱۷). این تفاوت به نظر پژوهشگر می‌تواند ناشی از میانگین سنی اعضای هیأت علمی و بُعد مکانی باشد و این موضوع را نیز نباید نادیده گرفت که مسؤولیت، احساس تعهد برای انجام وظایف محول شده به نحو رضایت‌بخش می‌باشد. هر چه سطح این وظایف بالاتر باشد، مسؤولیت بیشتری احساس می‌شود و انگیزش زیادتری را موجب می گردد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، مسؤولین امر باید به اهمیت عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی در دانشگاه‌ها توجه بیشتری نموده و در صدد پرورش استعدادهای خلاق، از طریق فراهم نمودن محیط مناسب توأم با امنیت شغلی و آرامش خاطر و تجهیزات باشند تا اساتید بتوانند ذهن خود را صرف آموزش و تحقیق کنند. در این راستا، توجه به رفع مشکلات اقتصادی، استخدامی و شرایط محیط کار و ایجاد تنوع در شغل و قدردانی بموقع از آنها، موجبات انگیزش درونی ایشان را فراهم می‌نماید و از رکود و سستی در امر آموزش و پزوهش و بطور کلی وظایف حرفه‌ای آنان، پیشگیری می کند.

قدردانی

بدین وسیله از کلیه اعضای هیأت علمی و مسؤولین پژوهشی دانشگاه که در تصویب طرح و اجرای آن همکاری بی‌دریغ نمودند، تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

۱. حسینی‌نسب د. مراکز توسعه کارآیی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌ها. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. ۱۳۷۳.

۲. Bessell I, Dicks B, Wysocki A., Kepner K. Undestanding motivation: an effective tool for managers. Univercity of Florida Institute of Food and Agricultural Sciences. ۲۰۰۲ [cited ۲۰۰۴ sep۱۰]. Available from: http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR۰۱۷۰۰.pdf

۳. نوبخت‌حقیقی ع. عوامل مؤثر در حضور ناکافی پزشکان در مراکز پزشکی دانشگاه شهید بهشتی. مجله دانشکده پزشکی ۱۳۶۸؛ ۱۳(۱و۲): ۶۱-۹.

۴. شفیعی ح. بررسی عوامل عمده ایجادکننده انگیزه در اعضای هیأت علمی دانشگاه امام حسین(ع). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی. ۱۳۷۵.

۵. Benjamin DP, Chambers S, Reiterman G. A focus on American Indian College persistence. Journal of American Indian Education [serial on the internet]. ۱۹۹۳. Available from: http://jaie.asu.edu/v۳۲/V۳۲S۲foc.htm

۶. Thiedke CC. What motivates staff? Fam Pract Manag [serial on the internet] ۲۰۰۴ ۱۱(۱۰): ۵۴-۵. Available from: http://aafp.org/fpm/۲۰۰۴۱۱۰۰/۵۴what.html

۷. Khowaja AK, Qureshi R, Andrades M, Fatmi Z, Khowaja NK. Comparison job satisfaction

and stress among male and female doctors in teaching. [cited ۲۰۰۴ sep۱۰]. Available from: http://www.ayubmed.edu.pk/JAMC/PAST/۱۶-۱/Alikkhawajaaku.htm

۸. Burbeck R, Coomber S, Robinson SM, Todd C. Occupational stress in consultants in accident and emergency medicine: a national survey of levels of stress at work. Emerg Med J ۲۰۰۲ ۱۹(۳): ۲۳۴-۸.

۹. Appleton K, House A, Dowell A. A survey of job satisfaction, sources of stress and psychological symptoms among general practitioners in Leeds. Br J Gen Pract ۱۹۹۸ ۴۸(۴۲۸): ۱۰۵۹-۶۳.

۱۰. Davis K, Newstrom J. Human behavior at work: organizational behavior. ۸th ed. New York: McGrow Hill Co.۱۹۸۰.

۱۱. Gawel JE. Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs.. Washington: ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation. ۱۹۹۷. [cited ۲۰۰۴ sep. ۱۰]. Available from: http://chiron.valdosta.edu/whuitt/files/herzberg.html

۱۲. Koelbel PW, Fuller SG, Misener TR. An explanatory model of nurse practitioner job satisfaction. J Am Acad Nurse Pract ۱۹۹۱ ۳(۱): ۱۷-۲۴.

۱۳. جهانی ج. بررسی عوامل مؤثر در رضایت شغلی دبیران مرد مدارس متوسطه شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تهران. ۱۳۶۸.

۱۴. برنجیان ع‌ر. تعیین نیازها و عوامل انگیزش در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. ۱۳۷۶.

۱۵. عبادی ع. بررسی نظرات پرستاران در مورد عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. ۱۳۷۴.

۱۶. جهانیان ر. بررسی رضایت شغلی دبیران بر مبنای نظریه هرزبرگ در مدارس راهنمایی پسران شهرستان دامغان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده علوم تربیتی انشگاه تربیت معلم تهران. ۱۳۷۴.

۱۷. صاحب‌الزمانی م. بررسی میزان رضایت شغلی اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. ۱۳۷۶.

۱۸. شمسی ش. بررسی و تعیین انگیزه‌های شغلی پرستاران. سمینار سراسری مدیریت خدمات بهداشتی- درمانی و رفتار سازمانی. تهران. آذر ۱۳۷۲.

۱۹. قانعی ح. میزان رضایت شغلی پزشکان استان کردستان از حرفه پزشکی. مجله دانشگاه علوم پزشکی کردستان ۱۳۷۶؛ ۲(۶): ۹-۱۵.

۲۰. Vieira D, Viegas I, Furtado N. Job satisfaction in physicians with a career in general clinical medicine. Acta Med Port ۱۹۹۵ ۸(۱۰): ۵۳۱-۵.

۲۱. الوانی م. پژوهشی در زمینه برخی از مشکلات سازمانی و عدم ارضای نیاز کارکنان. مقاله‌هایی درباره مبانی رفتار سازمانی و انگیزش. چاپ اول. تهران: مرکز مدیریت دولتی. ۱۳۷۰.

۲۲. عسـکریان م. بررسـی انگیزه دانشجویان مراکز تربیت معلم تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تربیت معلم تهران. ۱۳۷۰.

۲۳. علوی ا. در ترجمه: مدیریت اثربخش. لاکت ج (مؤلف). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۳.

۲۴. جنیـدی ن. در ترجمه: مقاله‌هـایی درباره مبانی رفتار سازمان و انگیزش. هرزبرگ ف (مؤلف). چاپ اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۰.

۲۵. علاقبند ع. مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: امیر کبیر. ۱۳۷۱.

۲۶. کاشانیان م. تأثیر روحیه در کار. مقاله‌هایی درباره مبانی رفتار سازمانی و انگیزش. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۰.

*منبع: http://mohammad-hassan.blogfa.com/post-۱۳.aspx

Job Motivation

Motivation at Work

Motivation simply put, is the DRIVING FORCE to move to a certain point. Motivators are often the consequences of the motivation. In the real corporate world, motivation is the main problem that needs to be managed well by the higher ups. It is often a problem of the management how to get the employees to work in a way that they accomplish their goals.

What are the importance of being motivated

Efficiency is greatly achieved.Productivity and best work quality.Confidence within the employees.Management cost is reduced.Grievances are kept to a minimum.

There are a number of theories on motivation.

Incentive - Employees tend to work harder because they are looking to achieve a set reward at the end of the day.Intrinsic - People most likely will work more to achieve effective performance.Satisfaction - Simply means a worker tends to work harder to satisfy himself.

Motivating Staff and Employees

It is critical to provide directions to employees. This is done through staff motivation. Staff motivation is not an easy task because it involves working with different personalities and from different personal situations that can sometime be brought to work. As the leader, it is your duty to keep your staff motivated. As this provides a good working environment. Staff motivation plays a key role in corporate America, that cannot be overlooked. To get the most out of your employees, you must keep their spirits high and motivated. When

companies know how to motivate, they can get the most out of their employees. it is important for people in the position of decision making to let your employees know when they do a nice job by using positive words, as this will benefit the entire company through a total team effort. Employers must be fair with every employee. Having favorites is so counter productive. It is important that every employee is treated with the same respect. Employees need to hear kind and encouraging words from their heads or supervisors. A simple "Nice Job" may do the trick. Ultimately, companies, look for many ways to keep the .over-all motivation level to its peak at all times

گسترس انگیزه های آفرینندگی

در کارکنانتـازه و خنـدان نشود هوش و گوش تـا زخرد در نرسـد راز نو (مولوی)Motivation for Creativityامیر رضا نیک پور پرده بگردان و بزن سازنو هان که رسد از فلک آواز نوتازه و خندان نشود هوش و گوش تا زخرد در نرسد راز نو((مولانا)) جهـان سـرشار از دگرگونی هـا و پر رقـابت امروز آکنـده ازفرصـتها و چالشـهاست، از آنجا که سازمانها بنیادهای سازنـده کشور ها هسـتند. توانمندی و پیشـرفت کشورها به کامیابی سازمانهای آن بسـتگی دارد. شناسایی و بهره گیری از فرصتها از سوی سازمانها به افزایش بهروری و پیشـرفت اقتصادی هر کشور می انجامد و این امر شدنی نخواهد بود مگر با دور اندیشـی مدیران که با اسـتفاده از ابزارهای مـدیریت ضای آفریننـده و گسترش انگیزه های آفریننـدگی در کارکنان و در راسـتای رشد و بالندگی سازمان و در نتیجه کشور می کوشـند.شـرایط کاری آفریننده به گونه ای بایسـته، می تواند بزرگترین دستاورد برای سازمان باشد. ساختن چنین محیطی بسـته به پشتیبـانی همه جـانبه از نوآوریهـای و کوشـش هـای آفریننـده کارکنان دارد.شـرایط کاری آفریننـده به گونه ای مسـتقیم با کامیـابی سازمـان پیونـد دارد بـدین سـان که:- به گونه ای بنیادین کیفیت تصـمیم گیری های سازمان افزایش می یابـد.- به کاهش هزینه ها و جلوگیری از هـدر رفتن منابع و انرژی در سازمان کمک می کند.- به ایجاد نو آوری سودمند، دارای چشم انداز آینده و امیـد بخش کمک می کند.- به افزایش کیفیت تولید و خدمات می انجامد.- به افزایش انگیزه های کاری کارکنان می انجامد.- به افزایش سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان می انجامد.- به افزایش مهارتهای حرفه ای کارکنان می انجامد.- به افزایش رشـد، بالنـدگی و بهروری در سازمان می انجامد.در این مقاله صد رهنمود سازنده که یک مدیر می تواند برای بهینه سازی سازمان کار و ایجاد فضای آفریننـده کاری از آنها بهره گیری کنـد به دست داده می شود.اولین رهنمود:پاسـخگویی به پدیـد آوردن فضای آفریننده در کارها را به دوش خود بگیرید، اگر چه کارکنان شما می توانند در کار پشتیبانی و رشد و گسترش آفرینندگی دستیاران شما باشـند با این همه چنانچه به پشتیبانی پیوسـته شـما از آفرینندگی خود باور نداشـته باشـند، دست به آفرینندگی نمی زنند.دومین رهنمود:در سازمان آگاهانه ساختارهای تازه ای را بیازماییـد و به کار گیرید تا بتوانید روش هایی را برگزینید که در آن کارکنان از بالاترین پشتیبانی یکـدیگر در برنامه های آفریننده برخوردار باشـند.سومین رهنمود:کوششـهای خود را در برابر آن چهارچوب های فرهنگ سازمانی (معیارها و موازین سـنتی) که از نو آوری جلوگیری می کنند سامان دهید.چهارمین رهنمود:به یاد داشـته باشید که نوآوری خود به خود پدیدار نمی شود و شـما باید به روشنی کارکنان خود را آگاه کنید که از آنها انتظار نوآوری می رود.پنجمین رهنمود:فضایی بر پایه ی صـداقت و همکاری بیافرینیـد تا کارکنان شـما بتواننـد در این فضا احساس آگاهی و گسترش اندیشه های تازه را در یکـدیگر بر انگیزند.ششـمین رهنمود:از قدرت طلبی بیش از اندازه و بهره گیری از وابسـتگی کارکنان در مدیریت سـنتی پرهیز کنید.هفتمین رهنمود:آگاه باشـید که کوشـش های شـما در راه دست یابی به دگرگونی ها با ایستادگی و کندکاری از سوی

کارکنان روبرو خواهـد شـد. پیوسـته و بردبارانه نشان دهیـد باور به فضای آفریننـده ی کاری در جهت رسیدن به هـدف و پیروزی دارید. بی درنگ پی خواهید برد که از ایستادگی و کند کاری آنها کاسته خواهد شد.هشـتمین رهنمود:اندیشه های نوآورانه را به گونه ای تعریف کنیـد که کارکنان آنها را ببیننـد و باور کنند و پیوسـته آنها را از آفرینندگی ها آگاه کنید.نهمین رهنمود:ماهیت و اهمیت آن پرسـمان هـایی را که فرو گشودن آنهـا تنهـا از راه آفریننـدگی امکان پـذیر است به گونه ای ویژه گوشـزد کنیـد.دهمین رهنمود:بـدون تردیـد و گمـان از بازیهـای ماجراجویـانه که تنهـا منـابع ارزشـمند و انرژی را در سازمـان نابود می کننـد و کمکی به پیشـرفت نمی کننـد بپرهیزیـد.یـازدهمین رهنمود:کارکنان بایـد اطمینان حاصل کننـد که برای انـدیشه های نوآورانه و زمان و منابع مـورد نیـاز را نیز در نظر گرفتـه ایـد.دوازدهمیـن رهنمـود:آمـادگی روانی کارکنـان را برای اندیشـیدن و آفریننـدگی تقـویت نمائید.سیزدهمین رهنمود:ویژگیهای چشـمگیر کارکنان خود را در دیده داشته باشید و همه ی ویژگیهای رفتاری آنها را از نیک یا بـد به گونه ای ژرف ارزیـابی کنیـد.چهـاردهمین رهنمود:وظیفه و انگیزه برنـامه کاری را به بالاترین میزان با منابع واقعی هر یک از کارکنان هماهنگ کنیـد.پانزدهمین رهنمود:انگیزه های هر یک از کارکنان را بشناسیـد و ازآنها به گونه ای بهره گیری کنیـد که با خواسـته هـا و آرزوهـای آنهـا بیشـترین همـاهنگی را داشـته باشـید.شـانزدهمین رهنمـود:از هیـچ کـاری برای برانگیختـن احسـاس پاسخگویی، استقلال و پختگی کاری در کارکنان خود کوتاهی نکنید. ناپختگی رفتار هنگامی رخ می دهد که آنها احساس کنند هیچ نظارتی بر روند کاری نداشته و از آنها انتظار موافقت، انفعال و فرمانبرداری می رود. به گونه ای که تنها کارکنانی تشویق می شوند که چیزی نمی پرسـند، و پیشنهادی برای بررسی اندیشه های تازه که با چهار چوب های کاری از پیش تعیین شده ناهماهنگی دارنـد نمی دهنـد.هفـدهمین رهنمود:برای کارکنان انگیزه های کاری که احساس رشد و پیشـرفت حرفه ای را در آنها بر می انگیزد فراهم کنیـد. این موضوع انگیزه ی بسیار نیرومنـدی به آنهـا می دهـد.هجـدهمین رهنمود:به کارکنـان انجام کارها و برنامه هایی را واگـذار کنیـد که در آنها احساس توانایی و شایسـتگی را برانگیزد.نوزدهمین رهنمود:بحث و گفتگو پیرامون اندیشه های گوناگون را آزاد بگذاریـد تـا توانمنـدی کارکنـان بیش از آنچه هست افزایش یابـد.بیسـتمین رهنمود:وظایف کارکنان را به شیوه ای به آنها واگـذار کنیـد تا احساس خرسـندی کننـد که همچون گذشـته تشویق شـده و راه پیشـرفت آنها در آینـده هموار خواهد شد.بیست و یکمین رهنمود:به کارکنان خود یاری کنیـد تا در مشـکلات انگیزه پیشـرفت ببیننـد. پـذیرفتن این امر از سوی کارکنان که از نیروی بالقوه خود آگاهی ندارند به آنها کمک می کنید تا با دید مثبتی به این مشـکلات بنگرند و با گرایش بیشتری برای از میان برداشتن بازدارنده های کاری و حل مشـکلات بکوشـند.بیست و دومین رهنمود:کارکنان را آگاه کنید که کامیابی های آنها بستگی فراوانی به آفرینندگی و چگونگی کار آنها دارد.بیست و سومین رهنمود:بپذیرید تا کارکنان از روشهای کاری و شیوه خود برخوردار باشند و کسانی را که شـیوه کارشان همانند شـما نیست زیر فشار نگذارید.بیست و چهارمین رهنمود:بپذیرید که روش یکسان در مدیریت برای همه کارکنان کار آمـد نیست. مدیر آفریننده کسـی است که روش کار خود را بسـته به چگونگی شـرایط دگرگون می کند و توانایی آن را دارد که هماهنگ با موقعیت و چهار چوب کاری خود، روش و مـدیریتی را که بر پایه ی همـدردی و وارد نشـدن در زنـدگی شخصـی کارکنان و عـدم خودکامگی باشـد. در این میان، احساس همـدردی باید در جایگاه نخست باشد.بیست و پنجمین رهنمود:برای دستیـابی به نتیجه دلخواه از ویژگیهـای گونـاگون کارکنـان بهره گیری کنیـد.بیست و ششـمین رهنمود:نیروی بالقوه و مهـارت کارکنـان را نـه بروی نقش و وظیفـه کـه بر روی انگیزه و هـدف آنهـا تمرکز کنیـد. نگرانی بیش از انـدازه در تعیین نقش کارکنـان بـه نیروی آفریننـدگی آسـیب وارد می کنـد.بیست و هفتمین رهنمـود:فضـای کـاری را به گـونه ای سـرو سامـان دهیـد تا کارکنان با احساس آزادی در انجام وظایف برنامه ها در آفریننـده ترین مسـیر پیاده کنند.بیست و هشـتمین رهنمود:کارکنان خود را برانگیزیـد تا هنگامی که به نتیجه دلخواه دست نیافته اند از به انجام رسانیدن وظیفه خود دست بردارند.بیست و نهمین رهنمود:معیار خواسـته هـای خود را بزرگ امـا واقع بینـانه تعیین کنیـد، چرا آنکه طرح حتی بهترین ایـده هـا می بایـد بـا امکانـات واقعی سازمـان

هماهنگ باشند.سیمین رهنمود:به کارکنان چنین تلقین کنید که دستیابی به نتیجه بهینه در هرگام از برنامه به چگونگی انجام وظیفه ی آنها بستگی دارد.سی و یکمین رهنمود:اگر چه به وجود انظباط کاری نیاز است، این انظباط در عمل می باید با احساس پاسخگویی و نظم شخصی کارکنان هماهنگی داشته باشد.سی و دومین رهنمود:تشخیص دهید چه کسی در چه زمانی مایل هستند تا وظیفه خود را به بهترین شکل انجام دهند و چنانچه امکانات مورد نیاز برای آنها فراهم شود، چه نقش آفریننده ای دارند.سی و سومین رهنمود:کسانی را که از نبوغ و استعداد ویژه ای برخوردار هستند پیوسته تشویق کنید.سی و چهارمین رهنمود:مسائل را به درستی فرمول بندی کنید و پیامدهای دلخواه را ببینید. تصمیم های مناسب بگیرید و نخستین گام ها را بردارید. از کسانی که می توانند بر مشکلات چیره شوند بهره گیری کنید.سی و پنجمین رهنمود:شور و اشتیاق کارکنان را نه با دستور و فرمان که با پند و توصیه و متقاعد کردن به شیوه ی غیر مستقیم برانگیزید. هدف را با اصطلاحات روشن مشخص کنید، اما رشد و گسترش روش های گوناگون را آزاد بگذارید.سی و ششمین رهنمود:در آغاز مسئله را به گونه ای گسترده مطرح کنید تا از بیشترین ایده ها و اندیشه های آفریننده بهره گیری کنید. طرح مسئله به گونه ای باز و گسترده از کاهش بالقوه راه حل های نوآورانه پیشگیری می کند. روشهای آزاد حل مسئله را تشویق کنید.سی و هفتمین رهنمود:زمانی برای پدید آمدن، رشد، گسترش و به پختگی رسیدن ایده ها و اندیشه ها در نظر بگیرید.سی و هشتمین رهنمود:به برخی از کارکنان در انجام کارهای خود آزادی بیشتری بدهید. زمینه های معینی را برای آزادی عمل آنها در نظر بگیرید و این زمینه ها را رفته رفته و به ضرورت گسترش دهید.سی و نهمین رهنمود:از به کار گرفتن بیش از اندازه ی کارکنان در انجام کار های فوری خودداری کنید.چهلمین رهنمود:مطمئن شوید که کارکنان آفریننده شما در یک روز تمام درگیر کار مشخص نباشند.چهل و یکمین رهنمود:کارکنان آفریننده را ساماندهی کنید و از آنها همچون نیروی ویژه برای فروگشودن دشواریهای پیچیده بهره گیری کنید.چهل و دومین رهنمود:مطمئن شوید که کارکنان به همه ی منابع دانستنی، تجربه های بدست آمده و به هر امکانی که در پیوند با جستجوی راه حل آفریننده برای مسائل مورد نیاز است دست رسی دارند.چهل و سومین رهنمود:به کارکنان خود آزادی اندیشه کامل بدهید و با صداقت آنها را مورد تشویق قرار دهید. آزادی اندیشه کامل، احساس و تصور آفرینندگی و نیز گرایش نسبت به پژوهش و آزمایش را پرورش می دهد و به بروز مهارت در آفرینندگی می انجامد.چهل و چهارمین رهنمود:خود را آموزش دهید تا نسبت به ایده ها و اندیشه های پیشنهاد نه واکنش منفی که واکنش مثبت نشان دهید.چهل و پنجمین رهنمود:شرایط کاری بهتری را سامان دهید تا از رقابت کارکنان بکاهد و بر اعتماد آنها نسبت به یکدیگر بیافزاید.چهل و ششمین رهنمود:شرایطی را در سازمان بوجود آورید تا کارکنان بتوانند بدون هیچ بازدارنده ای با آفرینندگی به کار خود بپردازند.چهل و هفتمین رهنمود:ریسک کردن را تشویق کنید و از ریسک صحیح پشتیبانی کنید، زیرا ریسک بخش اصلی نو آوری و پیشرفت به شمار می رود.چهل و هشتمین رهنمود:بردباری و شکیبایی در برابر شکست و ناکامی را در خود و کارکنان پرورش دهید.چهل و نهمین رهنمود:فضای امنی نسبت به ناکامی ها فراهم کنید برای انسان کافی است تا او را دچار افسردگی و ناامیدی کند به کامیابی ها پاداش دهید و تا آنجا که امکان دارد ناکامی ها را نادیده بگیرید.پنجاهمین رهنمود:چنانچه ایده ها و اندیشه های نوآورانه کارکنان به موفقیت نیانجامید، از ترس و هراس در برابر شکست و ناکامی بکاهید.پنجاه و یکمین رهنمود:به گونه ای رفتار کنید تا کارکنان دریابند چنانچه ایده ها و اندیشه های آنها پذیرفته نشد یا انجام آنها نا ممکن بود کوشش آنها بیهوده نبوده است.پنجاه و دومین رهنمود:خود و کارکنان از اشتباهات بیاموزید بیشتر هنگام در سازمان گوشزد می کنند که از بروز لغزش باید پرهیز کرد و این امر موجب می شود که با هرگونه کوتاهی و سهل انگاری در ایده ها و اندیشه ها به سختی بر خود شود. ترس از مجازات به پدید آمدن گرایش به (بازی آرام) می انجامد. آفرینندگی کارکنان نیاز زیادی به دگرگون شدن این شرایط و تمرکز بر جنبه های مثبت و آینده نگرانه ی ایده ها و اندیشه ها دارد.پنجاه و سومین رهنمود:چنانچه امکان داشته باشد، بدون هیچگونه انتقاد، به برخی از کارکنان اجازه دهید تا از ایده ها و اندیشه های شخصی خود

بهره گیری کننـد و در یـک چهار چوب پـذیرفته راه بروز لغزش یـا ناکامی را باز بگذاریـد. تـدبیرهای تنبیهی در مورد هر اشـتباه و لغزش یا ناکامی در کار به این می انجامد که کارکنان بیش از اندازه راه های امن را در پیش گیرند.پنجاه و چهارمین رهنمود:از هر کار نوآوارنه ای پشتیبانی کنیـد.پنجاه و پنجمین رهنمود:از انتقاد سازنـده همواره با احتیاط و به میزان مناسب بهره گیری کنیـد.پنجاه ششـمین رهنمود:با کردار و رفتار خود به کارکنان نشان دهیـد که با آنها هستید نه مقابل آنها کارکنان را یاری کنید و بازدارنده راه آنها نباشـید. بسیاری از مدیران کم و بیش خواسته های بسیار زیادی دارند. کارکنانی که ایده ها و اندیشه های تازه بروز می دهند، با احساس نامطلوب سرشکسـتگی روبرو می شونـد و این چیزی است که پیاده کردن عملی ایـده ها و اندیشه ها را با دشواری روبرو می سازد.پنجاه و هفتمین رهنمود:صـداقت و صـراحت کارکنان را تشویق کنیـد. برخود چیره شویـد و دیـدگاه کارکنان را در مورد خود جویا شویـد. اینکه شـما را چگونه ارزیابی می کنند. چه نظری نسـبت به شـما دارند و چگونه می توانید بهتر از آنچه که هستید شویـد.پنچـاه و هشـتمین رهنمود:کارکنـان را یاری دهیـد تا اعتماد به نفس خود را پرورش دهنـد و از انجام هیـچ کاری که در توان شمـاست برای کـاهش ترس، هراس و افزایش هشـیاری آنهـا کوتـاهی نکنیـد.پنجـاه و نهمین رهنمود:بـا تقسـیم دوبـاره توانایی های موجود کارکنان، توانمندی های تازه ای را بیافرینید.شصتمین رهنمود:ناظر و رئیس نباشید، کسی باشید که در انجام کارها همکاری می کنـد.شـصت و یکمین رهنمود:نسبت به کارکنان حس نیت داشـته باشـید و بدانید چگونه حس نیت آنها را به خود جلب کنید. حس نیت بـا دسـتور و فرمـان ایجاد نمی شود، بلکه در نتیجه احترام دو جانبه و بردباری تنها در گفت و گوها و برخوردها می تواند رشـد و گسترش یابـد.شـصت و دومین رهنمود:دوست و مهربـان باشـید و چهارچوبهـای شخصـی والا و رفتار متعادل داشـته باشـید. صمیمـانه به سـخن کارکنـان گوش فرا دهیـد، یـار باشـید و در غم و شادی آنها سـهیم باشـید.شـصت و سومین رهنمود:تفاوت میان پافشـاری و پرخاشـگری را دریابیـد و به گونه ای هماهنـگ رفتـار کنیـد.شـصت و چهـارمین رهنمود:سپری باشـید میـان کارکنـان و مشـکلات بیرونی سازمان و فضای آسوده و امنی را فراهم آورید.شـصت و پنجمین رهنمود:فرو گشودن مسائل در جمع کارکنان را به گونه ای واقعی و نه نمادین انجام دهید.شصت و ششمین رهنمود:به کارکنانی که آفریننده هستند اجازه دهید تا در تصمیم گیری های فراگیر و در شـکل گیری برنامه های بلند مدت از بیشترین حضور برخوردار باشـند.شـصت و هفتمین رهنمود:نفوذ خود و تاثیر آن را در سازمان افزایش دهیـد.شـصت و هشـتمین رهنمود:ابتکار عمل را در کارکنان تشویق کنید و پرورش دهید.شـصت و نهمین رهنمـود:همـواره اطمینـان پیداکنیـد کـه کارکنـان از نقش خـود دردستیـابی بـه هـدف هـای مشـترک آگـاهی دارنـد.هفتـادمین رهنمـود:پـاداش و انگیزه هـای کارکنـان را برای نقش آنهـا در کارهـای آفریننـده افزایش دهیـد و هماهنـگ کنیـد.هفتـاد و یکمین رهنمود:روشهای ارتقاء سنتی در مقام را درگون کنید تا کارکنان به میزان شایستگی های خود ارتقا یابند.هفتاد و دومین رهنمود:در ارزیـابی هـای خـود در زمینـه بـازدهی کارکنـان، از معیارهـایی بهره گیری کنیــد کـه نشـانگر آفریننـدگی هســتند.هفتـادو سـومین رهنمود:بایسـته است برای دسـتاوردهای آفریننده و چشـمگیر کارکنان به آنها پاداش مناسبی دهید.هفتادوچهارمین رهنمود:به هنگام ارزیابی دسـتاوردها نام کارکنان را از قلم نیندازید. میزان اهمیت دسـتاوردهای کارکنان خاصی را گوشزد کنید و نه گروه یا بخشی که در آن کار می کننـد.هفتاد و پنجمین رهنمود:میزان پـذیرش بازدهی کار آفریننـده از نظام تائیـد شـده تقسـیم درآمـد و همچنین برنامه های دیگر مانند جبران دیرکرد، پاداش نقدی برای سهم هر فرد در برنامه، ثبت اختراع، حقوق مولف برای اختراع و مانند اینها را افزایش دهید.هفتاد و ششـمین رهنمود:بخش اطلاع رسانی سازمان باید پاسـخگویی به امر سپاسگزاری ویژه و تامین حسن شهرت کارکنـان آفریننـده و شایسـته را بر دوش بگیرد.هفتـاد و هفتمین رهنمود:نظم ارتبـاطی سازمـان یعنی راهی را که به عنوان یـک منبع تشویق یـا تهدیـد آفریننـدگی به شـمار می رود مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیـد.هفتاد و هشـتمین رهنمود:امکان برقراری ارتباط بین کارکنـان آفریننـده، بویژه به کارکنـانی که از دیـد گرایش هماننـد نیسـتند یـا به هم نزدیـک هسـتند را فراهم آوریـد.هفتاد و نهمین رهنمود:فضای آموزشـی بیافرینیـد که در آنها گروههای کوچک بحث و بررسـی از مدیران و مجریان به همراه هم مسائل و راه حل

آنها را بررسی و پژوهش کنند.هشتادمین رهنمود:چنانچه کامیابی یا ناکامی چشمگیری به وجود آمد، جزییات آن را توصیف کنید وبه عنوان موضوع بحث بررسی و تجزیه و تحلیل از آن بهره گیری کنید.هشتاد و یکمین رهنمود:با فراهم ساختن امکان دسترسی کارکنان به نتایجی که می تواند کار آفریننده را پربارتر کند، تجربه ی حرفه ای کارکنان را رشد و گسترش دهید.هشتاد و دومین رهنمود:تبادل آزاد اطلاعات را در سازمان آزاد و مورد تشویق قراردهید.هشتاد و سومین رهنمود:دیدارها و نشستهای بحث و بررسی برگزار کنید.هشتاد و چهارمین رهنمود:با اینکه گروههای آفریننده زاینده تر و سازنده تر هستند،(آفرینندگان تکرو) را نیز تشویق کنید و با گذاشتن امکانات در اختیار آنها راه پیشرفت خود را که با گروه ها متفاوت است باز کنند.هشتاد و پنجمین رهنمود:از کامیابی های کارکنانی که به تنهایی کار می کنند ابراز خرسندی کنید و به پاداش و ستایش گروهی کارکنان بی نام اهمیت چندانی ندهید.هشتاد و ششمین رهنمود:گوناگونی ایده ها و اندیشه ها را پذیرا باشید و آنها را مورد تشویق قرار دهید.هشتاد و هفتمین رهنمود:با سخنرانی و روشهای دیگر اطلاع رسانی کارکنان را از فشاری که بر یکدیگر وارد می آورند تا فرمانبرداری کنند آگاه سازید.هشتاد و نهمین رهنمود:کارکنانی را که از استعداد کمک به دیگران برخوردارند و می توانند نیروی بالقوه و آفریننده خود را پیاده کنند شناسایی کنید. از این کارکنان راهنما و مربی یعنی کسی بسازید که امید ساز هستند.نودمین رهنمود:با شرکت در نشستها و همایشهای کارشناسی، دانش تخصصی خود را بهبود بخشید. توانایی های شخصی و آفریننده شما کمک می کنند تا توانایی های دیگران را بهتر ارزیابی کنید.نود و یکمین رهنمود:کارکنانی را که ایده ها و اندیشه های خود را نه تنها در کار شخصی، بلکه بیرون از این چهار چوب نیز مطرح می کنند تشویق کنید.نود و دومین رهنمود:محیط سازمان را به محیطی آفریننده ی ایده ها، اندیشه ها، پیشنهادات و تحولات تبدیل کنید.نود و سومین رهنمود:راه و روش رسمی را برای پیاده کردن ایده ها و اندیشه ها به اجرا درآورید.نود و چهارمین رهنمود:مطمئن شوید که ایده ها و اندیشه های نو آورانه به مسئولان امر که بالاترین موقعیت را در سازمان شما دارند گزارش می شود و به انجام این روند کمک کنید. پافشاری کنید تا سیستم بازخورد مناسبی در این زمینه ایجاد شود، چرا که بدون چنین سیستمی جریان ایده ها و اندیشه های آفریننده به سرعت کاهش می یابد.نود و پنجمین رهنمود:سفارش و تشویق کنید تا پیوندهای غیر رسمی میان هیئت مدیره و کارکنانی که آفریننده ایده ها و اندیشه ها هستند برقرار شود.نود و ششمین رهنمود:موقعیت و روند کارکنان را در طی سال نخست کار آنها در سازمان ارزیابی و تجزیه و تحلیل کنید.نود و هفتمین رهنمود:موقعیت کارکنانی را که (از نفس افتاده اند) بررسی کنید و ببینید چه جنبه هایی از فعالیت کاری آنها باعث شده تا انگیزه آفرینندگی خود را از دست بدهند. بکوشید راهی برای دادن انگیزه به آنها پیدا کنید.نود و هشتمین رهنمود:آفرینندگی را یک عامل گذرا به شمار نیاورید، بلکه آنرا به عنوان بخشی از سیاست کلی سازمان که عامل رشد و کامیابی است مورد بررسی قرار دهید.نود و نهمین رهنمود:در پاسخگویی به دستاوردهای بسیار مهم کارکنان، از تشویق های گوناگون معنوی مانند: کارمند نمونه، دانشنامه، سپاسنامه، و غیره بهره گیری کنید.صدومین رهنمود:بکوشید تشویق های گوناگون مادی و معنوی را به گونه ای با هم در آمیزید و از آنها بهره گیری کنید.سر انجام سخن اینکه:مدیران نو آفرین، کارکنان آفریننده، سازمانهای نو آفرین، کشور آفریننده می سازند.* منبع: http://www.mydocument.ir/main/index.php?article=۱۰۸۰ Motivation for Creativity Why should anyone seek to be creative? Creativity has plenty of risks and uncertainties, such as the risk of failure and the need to persuade others. There is the necessity for political skills. It can be much easier to sit quietly and do what you are supposed to do.If everything is OK, who needs creativity? If things are going so well, then there is no time for the uncertainties of creativity.If you seek to be creative - and even if you use the powerful tools of lateral thinking - you cannot be sure of a result.There is a

further problem: all valuable creative ideas must always be logical in hindsight – otherwise they would have no value. So it is assumed that logic could have reached the idea in the first place.This is absolutely untrue in an asymmetric patterning system like the human brain. But how many people know all about asymmetric systems? Therefore executives expect only 'blue sky ideas' from creativity and these are then labelled impractical.If we think of creativity as a given talent, which some people have and others do not have, then we just look for creative people.

انگیزش شغلی کارکنان در سازمانهای دولتی

... staff motivationیکی از راهکارهـای منـاسب در راه رسـیدن به اهـداف سازمـانی، ایجاد انگیزش در کارکنان اسـتمهرداد قزلباش، مهدی صالحی و سید فرهاد خالصی مقدم

انگیزش شـغلی کارکنان در سازمانهای دولتینیروی کار رکن اصلی و بنیانی تشکیل دهنده جامعه صنعتی است که با تربیت صحیح و هدایت آن، می توان جامعه ای هدفمند و محیط کاری سالم را به وجود آورد. جهت دست یافتن به این مهم، وجود مدیریتی توانا و آگـاه نسبت به دانش مـدیریت و مسائل روز دنیا از اهمیت به سـزایی برخوردار است. یکی از راهکارهای مناسب در راه رسیدن به اهـداف مطلوب سازمـانی، ایجـاد انگیزش روانی در کارکنـان جـامعه صـنعتی است. با توجه به این نکته که ایجاد انگیزش در محیط های کاری گوناگون و کارکنان متفاوت می باشـد، مـدیریت بایستی سیاسـتهای مدیریتی خود را با توجه به محیط کار و شـناخت و آگاهی کامل از اوضاع موجود طراحی و اجرا نمایـد.مقدمه:مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه های آنان می توانند در تحقق اهـداف سازمـان به کمـک کارکنـان به سـهولت گـام برداشـته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشـند از این جهت رضایت کارکنان و علاقه منـد کردن بیشتر آنها به شـغل مورد تصـدی و در نتیجه برآورده شـدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصـی برخوردار است . اگر علل و یا عـدم رضایت کارکنان نسبت به کارشان مشـخص گردد، می توان بمنظور بهبود وارتقاء شـرایط کار ونیز جلب رضایت بیشترآنها تلاشـهای اساسـی تری انجام داد . چرا که وقتی انسان از شغل خود احساس خشنودی نماید ناخود آگاه مسئولیت خویش را بادقت بیشتری به انجام رسانـده و از آن خوشـحال خواهـد شد.انگیزش : (Motivation) حـالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار وعمل خاصـی متمایل می سازد. بحث وبررسـی در خصوص ارضای نیازها وعوامل دلگرمی و اثربخشـی بیشتر کارکنان وایجاد محیط صـمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینـده این مرز و بوم را به خود معطوف می دارد . چرا که بـا تلاـش وهمفکری و همـاهنگی کلیه آحـاد و سازمانهای جامعه است که می توان بطور طبیعی امیـدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صـحیح و علمی، کشور واقعا در جهت توسـعه وپیشـرفت، قدمهای اساسی بردارد و لذا همواره این سوال برای نویسـندگان مقـاله مطرح بوده و هست که چرا و چگونه پـاره ای موارد ازطریق ایجـاد انگیزش وارضـای نیازهـای منطقی ومعقول کارکنـان در دلبسـتگی به کـار و بالاـ بردن روحیه آنهـا تـاثیر مثبت حاصـل شـده و یا بالعکس در اثر کم توجهی و ضـعف مدیریت تا چه حد در روحیه وانگیزه افراد اثر سوء گذاشته است؟چرا برخی افراد در شرکت با وجود امکانات ومزایای یکسان، فعال ودارای انگیزه و برخی دیگر بـدون انگیزه هسـتند؟ در چه صورتی افرادحداکثر توان خود را در کار به عمل می آورند؟ چگونه می توان روحیه شـغلی آنان را افزایش داد؟شـناخت اینکه کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می کننـد , می توانـد به مدیر این مطلب را برسانـد کـه چرا رفتـار کارکنـان متفاوت است ؟کارکنان از شـغل خود چه می خواهنـد؟در بحث انگیزه ها ، یادآوری این نکته مهم است که افراد، نیازهای بسیاری دارنـد. همه این نیازها به طور مـداوم در تعیین رفتار آنان رقابت می کنند. ترکیب این نیازها یا

نیروی آنها در مورد همه افراد دقیقاً یکسان نیست .کسانی وجود دارنـد که فقط به وسیله پول انگیزش پیدا می کنند و کسانی دیگر که در درجه اول به تأمین توجه دارند. و بدین ترتیب، با وجود اینکه در مقام مدیر، ما باید به تفاوتهای فردی توجه کنیم لیکن نباید این تصور پیش بیایـد که نمی توانیم پیش بینی کنیم که حـال در بین کارکنـان مـا کـدام انگیزه ها بیشتر از انگیزه های دیگر اهمیت دارند. این انگیزه ها، انگیزه های مسلـط هسـتند، یعنی انگیزه هائی که هنوز ارضاء نشده اند. سـئوال مهمی که مدیران باید پاسـخگو باشـند این است که کارکنـان آنهـا واقعـاً از کارها و مشاغل خود چه می خواهنـد؟برای پاسـخگویی به این سـئوال، تحقیقات جالبی درمیان کارکنان مؤسـسات صـنعتی آمریکا صورت گرفته است. در یکی از این تحقیقات از سرپرسـتان خواستند که سعی کنند خود را جـای کـارگران بگذرانـد و عبـاراتی را بـه ترتیب اهمیت رتبه بنـدی کننـد. این عبـارات چیزهـایی را که ممکن بـود کـارگران از کارشان بخواهند، توصیف می کردند. به سرپرستان تأکید گردید که در رتبه بندی عبارات فکر نکنند که خود چه می خواهند بلکه فکر کننـد که کارگران چه می خواهنـد. علاوه بر سرپرسـتان، از خودکارگران نیز خواسـته شد همان عبارات را با توجه به آنچه که بیش از هرچیز از کـار خود می طلبنـد ارائه نماینـد. نتایـج حاصـله در زیر ارائه شـده است که از لحـاظ اهمیت از ۱ (بالاترین) تا ۱۰ (پـائین ترین) می باشـد.نظر کـارگران:قـدردانی کامـل در مقابـل انجام کـار ۱احسـاس مشـارکت در انجـام دادن امور ۲درک توام با همدردی مشکلات شخصی ۳تامین شغلی ۴حقوق و مزد کـــافی و منـــاسب ۵جـالب بـودن کـار ۶ ارتقـاء و رشـد ۷وظیفـه شناسـی مـدیریت نسـبت بـه کـارگران ۸شرایـط منـاسب برای کـارگران ۹انضـباط تـوام بـا نزاکـت ۱۰ نظر سرپرسـتان:حقـوق و مزدکـافی و مناسب ۱تـامین شـغلی ۲ارتقا و رشـد ۳شرایـط منـاسب برای کـارگران ۴جـالب بودن کـار ۵وظیفه شناسـی مدیریت نسبت به کارگران ۶ انظبـاط توام بـا نزاکت ۷قـدردانی کامـل در مقابل انجام کار ۸درک توام با همدردی مشـکلات شخصـی ۹احسـاس مشـارکت در انجام دادن امور ۱۰چنانچه از نتایـج پیداست، سرپرسـتان عموماً مزد کافی، تأمین شغلی، ارتقاء و شرایط مناسب برای کار کردن را به عنوان چیزهایی که کارگران بیشتر از همه از کـار خود می خواهنـد، رتبه بنـدی کردنـد. در مقابـل، کارگران احساس می کردنـد چیزهایی که بیشتر از همه می خواسـتند عبارت بودنـد از قـدردانی کامـل در مقابـل انجـام کـار، احسـاس مشارکت و اهمیت در کار، و درک توأم با همـدردی از لحاظ مشـکلات شخصـی که همه این محرکـات به انگیزه هـای تعلق و احـترام مربوط است. جـالب توجه این است که چیزهـایی که کـارگران بیشتر طـالب بودنـد بوسیله سرپرسـتان آنها بعنوان کم اهمیت ترین موضوع رتبه بنـدی شـده بودنـد. در برخی موارد، از جانب سرپرسـتان نسبت به چیزهایی که واقعاً بیشترین اهمیت را برای کارگران دارند حساسیت بسیار اندکی نشان داده می شود. ظاهراً آنها فکر می کننـد، محرکـات ارضـاء کننـده نیازهـای فیزیولـوژیکی و ایمنی از لحـاظ کـارگران بیشـترین اهمیـت را دارنـد. چـون درک و تلقی سرپرسـتان به موجب این انگیزه هـاست، لـذا چنـان عمـل می کننـد که گویی حق به جانب آنهاست.بنابراین، سرپرسـتان برای ایجاد انگیزش در کارگران، محرکات معتبر قدیمی یعنی پول، مزایا و تأمین شـغلی را به کار می برند. در این مرحله ممکن است این نتیجه کلی را بگیریم که افراد نه براسـاس واقعیت بلکه براسـاس ادراکـات خود عمـل می کننـد. یـک مـدیر بـا هرچه بیشتر نزدیکتر کردن ادراک خود به این واقعیت که زیر دسـتانش واقعاً چه می خواهنـد ؟ غالباً می توانـد بر اثر بخشـی خود در کارکردن با آنها بیفزایـد. یک مدیر باید افراد خود را بشناسد تا متوجه شود چه چیزی در آنها ایجاد انگیزش می کند، او می تواند صـرفاً به مفروضات متکی باشـد حتی اگر یک مدیری از یک کارمند بپرسد که راجع به چیز معینی چه احساسـی دارد، این کار لزوماً به بازخورد مناسبی منتج نمی شود. کیفیت ارتباطـاتی که کارکنـان یـک مـدیر بـا وی برقرار می کننـد غالباً مبتنی بر رابطه ای است که میان او و افرادش طی

یک مدت زمان طولانی استوار گردیده است.امروزه اغلب مدیران تشخیص نمی دهند آنچه امروز مردم از مشاغل خود می خواهند با آنچه آنها چند دهه قبل می خواستند، متفاوت است. امروزه در کشورهای پیشرفته و در حال پیشرفت (ایران) کمتر مردمی، به استثنای کسانی که در برخی از زاغه های شهری ومحلات فقیرنشین سکونت دارند، از لحاظ نیازهای اولیه نگرانی دارند. ارضای نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی در نتیجه بالا رفتن خارق العاده سطح زندگی، افزایش چشمگیر حقوق ومزایای شغلی در تمام سطوح کارو کمکهای گسترده ناشی از برنامه های دولتی نظیر رفاه، تأمین اجتماعی،کمک درمانی و بیمه بیکاری میسر شده است. چون در این کشورها نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی بخش عظیمی از مردم ارضاء می شوند، لذا مردم به انگیزه های اجتماعی، احترام و خودیابی توجه بیشتری نشان می دهندکه مدیران باید از این واقعیتها آگاه باشند. طبق نظریه آبراهام مازلو نیازهای انسان دارای سلسله مراتب است که با نیازهای فیزیولوژیکی آغاز و نیازهای تعلق، منزلت، و بالاخره خودیابی را دربر می گیرد.بدیهی است که در سازمانهای خصوصی، مدیریت جهت پیشرفت سازمان به افراد و انگیزه آنها بهای بیشتری داده و به هرکس طبق کارایی خود اجازه پیشرفت داده می شود. متاسفانه در سازمانهای دولتی بدلیل مدیریت ضعیف و کم رنگ بودن هدف در پیشرفت سازمان به انگیزه های کاری کارکنان اهمیت کمتری داده می شود. همین امر سبب می گردد که در سازمانهای دولتی پیشرفتها کند و افراد در سمتهای خود ساکن باقی می مانند.نتیجه گیری:عواملی که موجب ایجاد انگیزه در کارکنان و رفع نیازهای آنها می شود و از سوی دیگر توجه به تفاوتهای فردی کارکنان، مهمترین موضوعاتی هستند که در بهره وری نیروی انسانی حائز اهمیت می باشند. این مهم عامل موثری در رسیدن به هدف سازمان و یا جامعه صنعتی است. نبود انگیزه در کارکنان یک سازمان به عوامل متعددی بستگی دارد. از این رو مدیریت بایستی به دنبال راهکارهایی مناسب جهت افزایش انگیزه روانی مانند تشویق های مادی- گردش شغلی- قدردانی کتبی و غیره باشد. حساسیت این امر زمانی بیشتر می شود که محیط کاری دارای شرایط خاص (دوری از خانواده، بدی آب و هوا، سختی کار و حقوق پایین) است که راهکارهای مدیریتی را محدودتر و حساس تر می نماید. این مهم از آنجا ناشی می شود که مسائل روحی – روانی و احساسی کارکنان بر بازدهی کاری آنها تاثیر مستقیمی دارد و بایستی با راهکارهای مختلف انگیزه روانی را بالا برد.منابع: ۱- علوی ,امین الله ,روان شناسی مدیریت و سازمان ,تهران ,مرکز آموزش مدیریت دولتی ,چاپ دوم. ۲- ملاحسینی ,علی ,بررسی عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارشناسان سازمان برنامه و بودجه کشور براساس سلسله مراتب نیاز های مازلو,سال ۱۳۷۷ , پایان نامه. ۳- دیوس ,کیت , رفتار سازمانی در کار ,ترجمه محمد علی طوسی ,تهران ,مرکز آموزش مدیریت. ۴- قره داغی ,یدالله , بررسی عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارکنان مرکز مکانیزه شرکت پست ,پایان نامه ۱۳۷۵. ۵- سلطانی- کتاب بهره وری منابع انسانی /اصفهان ,انتشارات ارکان، ۱۳۸۴.*منبع:http://www.naftnews.net/More_News.asp?id=۲۹۴۲نفت نیوز: نویسندگان این مقاله از شرکت نفت فلات قاره هستند.

نظام های اجتماعی و انگیزه های تربیت

... motivationجهت گیری های عمده نظام اجتماعی ما در تربیت چیست ؟نویسنده: امیرعباس میرزاخانی

تربیت یکی از مباحث مهم روانشناسی و علوم تربیتی نیز هست و روانشناسان و مربیان ، توصیه های زیادی به والدین و معلمان ارائه می کنند . با وجود این همه توجه و توصیه ، چه اتفاقی می افتد ؟ صرف نظر از مباحث کلی درباره تربیت ، با نگرش کاربردی و معطوف به فرهنگ ایرانی ، وضعیت ما در این خصوص چگونه است ؟ جهت گیری های عمده نظام اجتماعی ما در تربیت چیست ؟ خانواده ها و مدارس ایرانی ، در تربیت کودکان و نوجوانان چقدر جدیت دارند و اهداف و ایده آل های آنان چیست ؟ بازار ارائه توصیه های تربیتی در ایران بسیار گرم است . و بخصوص در دهه اخیر ، این بازار رونق خاصی پیدا کرده است . در صدا و سیما و

بویژه تلویزیون ، روانشناسان و مشاوران و به تعبیری کارشناسان مختلفی به ارائه رهنمودها و توصیه های گوناگونی می پردازند . در انواع مجله های خانوادگی و تربیتی هم بخش های زیادی برای مباحث فرزنـد پروری و مشاوره ای در نظر گرفته می شود . در مورد کتاب ها وضـعیت بسـیار آشـفته و پیچیده تر است و همه به دنبال ارائه کلیدهایی برای تربیت هستند . از کتاب های کوچک و نکته ای گرفته تا کتاب های مفصل و تخصصـی ، همه می خواهنـد راه خوشـبختی و سـعادت در زنـدگی را نشان دهند . جالب و عجیب است که بخش عمده ای از کتاب های تربیتی ، زناشویی و روانشناسـی سلامت ، ترجمه ای هستند و عملابه ماهیت فرهنگی تربیت ، توجه چندانی نمی شود . آیا والدین ومعلمان به این همه توصیه نیازدارند؟ آیا این رهنمودها وتوصیه ها، واقع خوشبختی و سعادت را به ارمغان می آورنـد ؟ آیا با چنین گفته هایی می توان به زندگی دلخواه رسـید ؟ ((تربیت)) موضوعی دشوار و پیچیده است اما نبایـد با گفته ها و توصیه های پراکنـده و بـدون ماهیت فرهنگی ، این دشواری و پیچیدگی را بیشتر کرد .شاید نکته ها و گفته ها د رتلویزیون ، مجله ها و کتاب ها ، والـدینی را تحت تاثیر قرار دهد . اما به نظر نمی رسد این تاثیر چندان ماندگار و عمومی باشد . به مثابه جنبه های دیگرزندگی، درتربیت هم اعم از والدینی ومدرسه ای، موضوعاتی دربورس مورد توجه قرار گرفته وبعد ازطی طول عمرمشخصـی، از دور خـارج می شونـد . بـه عنـوان نمـونه در دو دهه اخیر در آمـوزش و پرورش مبـاحثی به صـورت دوره ای وارد مـدارس شده اند ، از جمله : فراشـناخت ، خلاقیت ، پژوهش، هوش هیجانی مهارت های زندگی ، روش های مشارکتی و غیره . در زمینه تربیت در مـدرسه جامعه اگر چه تنوع موضوعات به گستردگی تربیت نبوده ولی مباحثی چون : افزایش آزادی عمل فرزندان ، خطرات تهدیدکننده سـلامت ، خانواده متعادل ، تفاهم وگفتگو در خانواده و غیره مطرح بوده اند ، اما از این همه آمد و رفت سوژه هـای بورسـی چه بهره ای برده ایم ؟ کـدام دانش آموز پژوهشـگر یـا خلاق را تربیت کرده ایم ؟ تا چه حـد در تغییر نگرش والـدین نسـبت به مسائـل تحصـیلی فرزنـدان موفق بوده ایم ؟ تـا چه انـدازه آمادگی های کودکان و نوجوانان را برای مواجهه با چالش های زندگی افزایش داده ایم ؟ به نظر می رسد ما هم در نظام اجتماعی خودمان به غیر از بیان نکته ها و توصـیه ها ، به تحولی تاثیرگذار و اساسـی در تربیت دست نیافته ایم . همان گونه که اشاره شـد نباید دشواری ها و پیچیدگی تربیت را با تنوع و آشـفتگی توصـیه ها افزایش داد . امروز والدین و معلمان ایرانی بسـیار بیشتر ، به رهنمودهایی نیاز دارند که اولامبتنی بر ویژگی های فرهنگی باشند؛ ثانیا بر نقاط حساس و ضروری نیازها تمرکز نمایند و ثالثا د رتغییر نگرش ها و رفتارها با مقاومت مواجه نشوند و به عبارتی تا حد امکان ، به سـادگی عمـل کننـد . والـدین و معلمـان ، افراد سازنـده معنای دنیای یک کودک هسـتند . فقط از طریق یک چارچوب معنایی معین است که کودک واکنش های معنادار خود به جهان را می سازد ، پردازش می کند و توسـعه می دهد . فرهنگی که از نسلی به نسـل دیگر منتقـل می شود معنـا و نیروی حیاتی برای یادگیری ارائه می دهـد . محرکی که قرار است تبـدیل به یک تجربه یادگیری شود باید حامل اهمیت فراوان و معنای مرتبط با حوزه گسترده تر فرهنگ کودک باشد . ((تجارت)) و بهره مندی از نگاه اقتصادی بـد نیست ولی نبایـد تربیت به صورت موضوعی کاملاتجاری در بیایـد و سوژه های آن به ابزاری صـرف برای کسب سود و درآمد تبدیل شود . اگر واقعا از این همه نکته ها و گفته ها کمتر به نتیجه رسیده ایم باید زمینه ها و شرایط آشفتگی های موجود را کاهش دهیم و به دنبال ایـده های جدیـد و آسان باشـیم . با شـناخت جامعه ایرانی و ویژگی های فرهنگی آن ، چه موضوعاتی می توانند به عنوان اولویت هـای تربیت مـدنظر قرار گیرنـد ؟ بر اساس آنچه در خانواده ها و مـدارس ما می گـذرد بر سه نکته تاکیـد می کنیم : انگیزه، تفکر و جسارت . در بیانی کلی ، والدین و مربیان باید مراقب باشـند که در درجه اول در این سه مورد رفتار تخریبی و مخل نداشته باشند و در درجه بعدی با نگرش ها و رفتارهایشان در تقویت آنها بکوشند . اینکه چرا این همه مباحث تربیتی را در سه نکته خلاصه می شود جای بحث و توجیه دارد . اما این عمل به معنای نادیده گرفتن اهمیت سایر عوامل نیست . به اعتقاد نگارنده تقویت هـای انگیزشـی ، آموزش روش هـای تفکر و ایجـاد زمینه هـای جسـارت ورزی در کودکان و نوجوانان ایرانی ، بنیادی ترین مسائل حال حاضـر تربیت هستند . تقویت های انگیزشی ((انگیزه)) محوری ترین موضوع زندگی انسانی و سازنده نیازهای ماست. انگیزه

را موتور و محرك فعالیت های انسان می دانند و بسیاری از تلاش ها در حوزه های مختلف زندگی با انگیزه ارتباط پیدا می کنند . چرا ایجاد و تقویت انگیزه ها مسئله ای مهم د رنظام تربیتی ایران محسوب می شود ؟ دلایلی چند برای این امر وجود دارد : ۱. تنوع امکانات و موضوعات در زندگی امروزی موجب عدم تمرکز در مسائل می شود . تنوع طلبی انسان امروزی اگر چه باعث سرعت و تحرك بیشتر در زندگی می شود اما در مقابل عجله و کم حوصلگی نیز به بار می آورد . این چنین است که انگیزش و روش های ایجاد انگیزه به موضوعی پیچیده و دشوار در تربیت تبدیل شده است . ۲. تعلل های نظام اجتماعی ایران در کمك به افراد برای هویت یابی فرهنگی ، انگیزه های فردی و اجتماعی را دچار تزلزل می کند .پاسخ چیستی ها چرایی ها و ابهام های زندگی را باید در فرهنگ جستجو کرد و هرگونه کاستی در این زمینه ، پویایی و تحرك انسان ها را کاهش می دهد . اگر در گذشته آرزوی معلم ، مهندس و دکتر شدن ، انگیزه ای کلی در کودکان و نوجوانان برای درس خواندن و ارتقای تحصیلی به وجود می آورد ، امروزه آرزوها حال و هوای دیگری دارند و افراد به جای تعهدات شغلی ، به دنبال راه های در رو و میانبر برای کسب ثروت و شهرت هستند .نسل گذشته وقتی انگیزه های خود را برای زندگی با انگیزه های نسل امروز مقایسه می کند دشواری شرایط انگیزش موجود را بیشتر در می یابد . ۳. ضعف دانش تربیتی در والدین و معلمان موجب می شود آنان نادانسته و ناخواسته به روش هایی در تربیت روی آورند که در عمل مانع و مخل انگیزه محسوب می شوند . تحلیل علمی بنیادهای تربیتی بسیاری از روش های والدین و مدارس نشان می دهد که اشکالات جدی در برنامه های مختلف وجود دارند . هر کس که قابلیت ایجاد انگیزه و تحرك داشته باشد به خوبی می داند که ایجاد خودانگیختگی در دیگران ، به کیفیت رابطه بستگی دارد . فرد انگیزه دهنده کارآمد ، هر جا که امکان داشته باشد به کودك اعتماد می کند ، احترام می گذارد ، گوش فرا می دهد ، مسئولیت پذیری را تشویق می کند به او اجازه انتخاب می دهد ، شایستگی را در وی پرورش می دهد و در گرفتاری ها ،نگرانی ها ، تلاش ها اقدامات ، موفقیت ها و شکست های او مشارکت می ورزد . ۴. بسیاری از رفتارهای فرهنگی ما مانند : تمایل به ایجاد محدودیت و کنترل ، غلبه احساسات بر منطق ، آسان گیری و عدم جدیت ، استمرار وابستگی ها و امثال آن ، آشفتگی و افت در انگیزه ها را به همراه می آورد . ۵. هنوز هم در فرهنگ ما جهت گیری عمده روش های انگیزشی ، بیرونی است و در ایجاد و تقویت انگیزش درونی ضعف ها و کاستی های فراوانی داریم . تلاش در جهت تقویت انگیزه های بیرونی ، موجب تزلزل و ناپایداری انگیزه ها می شود . آموزش روش های تفکر با توجه به اینکه یکی از اهداف آموزش و پرورش باید ایجاد روحیه تفکر در دانش آموزان باشد این سوال مطرح می شود که آیا آموزش و پرورش روش فکر کردن را به دانش آموزان یاد می دهد ؟ پاسخ این سوال در نظام تربیتی ما از اهمیت بسیاری برخوردار است و آنچنان که شواهد آموزشی و اجتماعی و فرهنگی نشان می دهند وضعیت نامطلوبی در این مورد داریم . روش های کلیشه ای ارزشیابی ، نتایج طرح هایی چون تیمز و پرلز ، وضعیت خلاقیت و پژوهشگری در مدارس و غیره نشان می دهند که ما در آموزش مهارت های تفکر در بعد تحصیلی بسیار ضعیف کار کرده ایم .در بعد اجتماعی نیز ، مسائلی چون اعتیاد ، رفتارهای جنسی و نحوه مواجهه با خطرات مختلف نشان می دهند که کودکان و نوجوانان در توانایی های شناختی و مهارت های تفکر ، وضعیت چندان مطلوبی ندارند . جسارت ورزی در آموزه های روانشناسی سلامت ، جسارت ورزی و جرات ابراز وجود بسیار مورد تاکید قرار می گیرد . جسارت و تبعات آن مانند افزایش قدرت ریسك پذیری و خطر کردن ، عاملی مهم در توفیق های اجتماعی ، اقتصادی ، سیاسی و سایر زمینه ها است . ویژگی های فرهنگی نظام اجتماعی و بخصوص تمرکز بر انگیزه های بیرونی ، مانع عمده ای برای جسارت نشان دادن و خطر کردن است . تلاش عمده والدین برای شیرین کردن زندگی و به اصطلاح تربیت بادکنکی و همچنین تمایل عمده مدارس در ایجاد رفتارهای کلیشه ای و محدود ، زمینه های جسارت ورزی را از بین می برند یا کاهش می دهند . جرات و جسارت در شرایطی تقویت می شود که انگیزه های درونی ، اختیار تصمیم گیری و قدرت عمل مورد توجه قرار گیرند . والدین و مدارس ما تا چه اندازه اجازه جرات کردن و جسارت را به کوکان و نوجوانان می دهند ؟ هنوز شائبه

های مترادف قلمداد کردن جسارت با گستاخی و بی ادبی بین ما رواج دارد . اگر چه جسارت را می توان در طیفی شامل دو قطب مثبت و منفی مورد بررسی قرار داد اما از نگاه روانشناختی ، جسارتی که منجر به خروج از کلیشه ها و پویایی و نوآوری در زندگی می شود قابل تائید است . به سوی تربیت آسانتعادل و منطقی خواهد شد . مدارس امروز ما ، بیش از هر چیز به فضایی شاداب برای تجربه کردن و لذت بردن از زندگی نیاز دارند . نباید سوژه هایی مانند خلاقیت ، پژوهش هوش هیجانی و غیره به صورت ابزارهایی برای نشان دادن تمایل به پیشرفت مورد استفاده قرار گیرند . به جای همه اینها ، کار آسانتر ا ((تربیت)) مانند همه موضوعات انسانی ،بر بستری فرهنگی شکل می گیرد و به این ترتیب ارزش ها و نگرش ها نقش موثری در تربیت رسمی و غیررسمی دارند . علی رغم پیچیدگی های تربیت ، با اصلاحات و تغییراتی در نگرش ها ، می توان به جای افزودن بر پیچیدگی ها ، راه های آسان تری در پیش گرفت . اگر والدین و مدارس ، تقویت انگیزه های درونی را با اهمیت تلقی کنند ، به آموزش روش های تفکر بهای لازم را بدهند و زمینه های جسارت ورزی برای کودکان و نوجوانان را فراهم آورند ؛ هم احتمال خطاهای تربیتی کاهش خواهد یافت و هم تربیت در مسیر متعادلی پیش خواهد رفت . نمی توان مبنای همه دیدگاه های تربیتی جدید را در سه مولفه یاد شده جستجو کرد . به عنوان مثال در پرورش خلاقیت هر سه مولفه نقش اساسی دارند . اگر بخواهیم دانش آموزانی پژوهشگر تربیت کنیم باز هم جایگاه و اهمیت انگیزه های درونی ، روش های تفکر و جسارت ورزی در این فرآیند قابل مشاهده است . به همین گونه ، مهارت های زندگی ، بهداشت روانی ، تعادل جویی در خانواده و مسائل دیگر ، هر کدام با یک یا دو و یا هر سه مولفه مورد نظر ارتباطی مستقیم دارند . با مروری به آنچه گفته شد و برای حرکت در مسیر تربیت آسان ، توجه به نکاتی توصیف می شود : در تربیت ، شفاف بودن اهداف بسیار مهم است . هر چه می توانید با ارزیابی باورها و نگرش هایتان درباره انگیزه ، روش های تفکر و جسارت ورزی ، به دیدگاه های شفاف و واضحی در این خصوص برسید . هر چه با شک و تزلزل فکر و عمل کنید پیچیدگی ها ادامه داشته و بیشتر خواهد شد . همان گونه که کودکان و نوجوانان به انگیزه ، روش تفکر و جسارت ورزی نیاز دارند والدین و مدارس نیز باید تمرین هایی را در این مورد آغاز کنند . شادابی و پویایی نسل جدید در گرو حوصله و تحرک والدین و مدارس است . با پذیرش اصل ((حق انتخاب)) در زندگی ، باید زمینه های تفکر کنترلی و محدود کننده را کاهش دهیم . هر چه تمایل به تسلط و کنترل در ما بیشتر باشد انگیزه ها و جسارت ورزی کودکان و نوجوانان افت خواهد کرد . ما مسئولیت زندگی فرزندان را بر عهده داریم . اما تعیین کننده همه چیز زندگی آنها نیستیم و باید مسیر حق انتخاب را از کودکی برایشان هموار سازیم . نباید بر اساس برداشت های خودمان از زندگی مسیر موفقیت و پیشرفت را محدود کنیم . اینکه تنها راه خوشبختی ، درس خواندن است و یا برای یافتن راه سعادت باید مطیع محض والدین باشد افکاری محدود هستند که به طور معمول به بن بست می رسند . اگر ما راه های دیگر پیشرفت را تجربه نکرده ایم دلیلی ندارد که فرزندانمان را از رفتن در آن ها منع کنیم . با چنین نگاهی به زندگی و خوشبختی ، حساسیت ها و دل نگرانی های والدین ، مین است که مدیران ، معلمان و متولیان آموزش و پرورش به بسترهای فرهنگی تربیت توجه کنند و زمینه های تقویت هویت فرهنگی را در دانش آموزان فراهم آورند . تقویت انگیزه ها ، آموزش روش های تفکر و اجازه جسارت ورزی در مدارس ، شرایط و امکانات مناسبی برای تربیت فرهنگی فراهم خواهند آورد.*منبع: http://www.magiran.com/npview.asp?ID=۱۶۸۴۶۴۷منبع:۱. هارتلی برونز ،الیزابت . ایجاد انگیزه در کودکان . ترجمه احمد نیاهیوی (۱۳۸۴.) تهران : جوانه رشد

انگیزش در عرصه مدیریت اسلامی

رسالت

۱– مقدمه: از دیدگاه اجتماعی، شخصیت محصول ترکیب انگیزه وانگیزش است. انگیزه شامل محرک های ارگانیستی و کالبدی

است که به شکل غریزی انسان را به سمت اطفاء خود هدایت می نماید. در مقابل انگیزش، متضمن ارزشها و هنجارها و معیارهای حاکم بر تبلور بیرونی این رفتارهاست که می کوشد انگیزه را در قالب معیارهای فرهنگی جامعه کانالیزه کند. از این رو شخصیت متعادل، آن شخصیتی است که توازنی ظریف میان انگیزه و انگیزش در وجود خویش برقرار کند و بتواند با این توازن به شکلی به تعادل جامعه نیز یاری رساند. ابزار عمده تلفیق انگیزه و انگیزش؛ مفهوم کلیدی نظارت است. چنین نظارتی نیز از دو بعد بیرونی و رسمی یا قانونی و درونی و غیررسمی و تربیتی برخوردار است. در واقع جمیع تلاش های نظام اجتماعی و از جمله سیستم مدیریتی آن در این جهت است که نظارت بیرونی را به نظارت درونی تبدیل کند؛ زیرا در این صورت انگیزه مبدل به انگیزش شده و با ته نشین شدن آن در متن وجدان فردی، دیگر جایی برای عدم تعادل های جمعی (اجتماعی یا سازمانی) باقی نخواهد ماند. در این مختصر کوشش بر آن است که عمده ترین اصول نگرش اسلامی به عنوان فرهنگ ناب در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران به مفهوم انگیزش از حیث تبیین رهیافت های دینی نسبت به نظارت و تحقق آن مورد تدقیق واقع شود. ۲- رویکرد اسلام به نظارت ۱-۲ .در باب ضرورت نظارت - نظارت بیرونی: سوره ق، آیات ۱۶ تا ۱۸ - نظارت درونی: رسول اکرم: اذا اردت ان تفعل امرا فتدبر عاقبته فان کان خیرا فاسعنه و ان کان شرا فانته (نهج الفصاحه ص۳۳، ح۱۷۱) وقتی اراده می کنی کاری انجام دهی در عاقبتش بیندیش واگر عاقبتش خیر بود انجام ده واگر شر بود رهایش کن. ۲-۲. فواید نظارت - بصیرت وآگاهی در نتیجه نظارت بیرونی: رسول اکرم در عهدنامه ای به یکی از والیان پس از صدور دستور تعیین رئیس برای کارگزاران می فرماید: ثم لاتدع مع ذلک ان تتفقد امورهم و تنظر فی اعمالهم و تتلطف بمسئله ما غاب عنک من حالهم حتی تعلم کیف حال معا ملتهم للناس فیما ولیتهم. (دعائم الاسلام، ج یک، ص ۳۶۵.) سپس جستجوی امور آنان نظر در کردارشان و دقت در بازپرسی احوال ایشان را که بر تو غایب مانده رها مکن تا بدانی در آنچه به ایشان ولایت داده ای با مردم چه می کنند. - مصونیت کارگزاران از انحراف در نتیجه نظارت بیرونی: حضرت علی به مالک می فرماید: فان تصاهدک فی السر لامورهم حدوده لهم علی استعمال الامانه (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۱۱) - جریان صحیح کارها در نتیجه تعلیم نظارت درونی: حضرت علی می فرماید: اذا قدمت الفکر فی جمیع افعالک حسنت عواقبک فی کل امر. (شرح غرر، ج۳، ص ۱۶۲، ح ۴۱۰۵) وقتی در جمیع کارهایت تفکر را مقدم کنی پایان کارهایت در هر امری نیکو می شود. ۳-۲. اهداف نظارت - حسن جریان امر در نتیجه تحقق نظارت درونی: حضرت صادق به اسحاق بن عمار می فرماید: "یا اسحاق حف الله کانک تراه و ان کنت لاتراه فانه یراک و ان کنت تری انه لایراک فقد کفرت و ان کنت تعلم انه یراک ثم بررت لم بالمعصیه فقد جعلته من اهون الناظرین علیک" (بحارالانوار، ج۷، ص ۳۵۵، ح۲) ای اسحاق از خدا چنان بترس که گویی او را می بینی و اگر او را نمی بینی همانا او تو را می بیند واگر نظرت این باشد که او تو را نمی بیند کافر شده ای و اگر بدانی تو را می بیند و در مقابلش معصیت کنی او را از ضعیف ترین ناظران بر خویش قرارداده ای. ۴-۲. مقاطع نظارت در نظارت بر نیروی انسانی - نظارت در بدو استخدام: پیامبر فرمود: من استعمل اهلا من عصابه و فیهم من هو ارض لله منه فقد خان امله و رسوله و المومنین (میزان الحکمه، ج۱، ص ۷۴۱، ح۲۲۵۰۳) هرکس از میان گروهی فردی را به کار برگمارد و در میان آنها کسی باشد که بیشتر از امر مورد رضایت الهی است، به خدا و رسول و مومنین خیانت کرده است. - نظارت در حین اشتغال: حضرت علی فرمود: یسال عن سیره العمال و مایعملون فی البلاد (فتوح ابن اعثم، ج۵، ص۴۴.) از سیره کارگزاران و کاری که در بلاد انجام می دهند بازپرسی شود. در نظارت بر کارها - نظارت در آغاز کار: حضرت علی: الاوان من تورط فی الامور من غیر نظر من العواقب فقد تعرض لمقوحات النوائب (شرح غرر، ج۲، ص۳۳۷، ح ۲۷۷۷) آگاه باشید هرکه بدون نظر در عواقب کارها خود را به ورطه آنها بیفکند خویشتن را در معرض مصیبت های بزرگ قرارداده است. ۵-۲ .نظام های نظارت نظارت درونی (انگیزش) - سوره مومن آیه ۱۹، سوره توبه آیه ۱۰۵ - حضرت علی: اعلموا عبادالله ان علیکن رصدا من انفسکم و عیونا من جوار حکمو حفاظ صدق. یحفظون اعمالکم و عدد انفاسک لاتسترکم منهم ظلمه لیل داج و لایکنکم منهم باب دورتاج (نهج البلاغه فیض، ص۴۹۵، خطبه

۱۵۶) ای بندگان خدا بدانید دیده بانانی از خودتان بر شما گمارده شده و ناظرانی از جوارح شما و حافظان درستکاری که اعمال شما را و شماره نفسهایتان را حفظ می کنند. تاریکی شب، شما را از آنان پنهان نمی کند و درب های محکم، شما را از آنان مخفی نمی نماید. مراحل تحقق نظارت درونی – گزینش و سپس تقویت ایمان به کار و ایجاد تعهد کاری: علی(ع) می فرماید: و این عملک لیس لک بطعمه ولکنه فی عنقک امانه وانت مستدعی لمن فوقک (نهج البلاغه فیض، ص ۸۳۹، نامه ۵) همانا کار تو برایت طعمه نیست بلکه امانتی است بر گردنت و تو رعیت و نگهبان هستی برای کسی که فوق توست. – نظارت خود کارگزار: پیامبر: لایکون الرجل من المتقین حتی یحاسب نفسه اشد من محاسبه الشریک لشریکه صفیه من این طعمه و من این شر به و من این ملبسه ام حل ذلک، ام من حرام (میزان الحکمه، ج ۱۰، ص ۶۴۲، ح ۲۲۱۵۰) تا خویشتن را محاسبه نکند با محاسبه ای سخت تر از محاسبه شریک نسبت به شریک خود تا در نتیجه بداند خوراک و شرب و لباس او از کجاست و آیا در حلال است یا حرام، از متقین نیست. نظارت بیرونی مدیر – نظارت مستقیم: حضرت علی: اظهر ان امور عمالک فاستعملهم اختیار (نهج البلاغه، جط، ص ۳۸ تا ۸۶) بر امور کارگزارانت نظارت کن و آنها را با گزینش به کار گیر. – گزارش گیری از کارگزاران: حضرت علی: واعلمنی الصدق فیما صنعت (نهج البلاغه، ج۵، ص۲۵ تا ۱۱۶) در مورد کار، خود را صادقانه آگاه کن. – گزارش گیری از ارباب رجوع: حضرت علی در نامه به یکی از کارگزارانش می نویسد: بلغنی انک جردت الارض فاخدت ما تحت قدمیکم والکت ما تحت یدیک فارفع الی حسابک واعلم ان حساب اهله اعظم من حساب الناس (نهج البلاغه فیض، ص ۹۵۵، نامه ۴۰) به من خبر رسیده که زمین را برهنه کرده ای و هرچه زیر پایت بود، گرفته ای و آنچه زیر دستت بود خورده ای، پس حساب خود را نزد من فرست و بدان که حسابرسی خداوند عظیم تر است. ۶-۲. صفات ناظران برای ایجاد انگیزش – تمرین: حضرت علی(ع) می فرماید: اری ان تبعث قدما من اهل الصلاح و العفاف ممن یرثق بدینه وامنته یسال عن سیره العمال و ما یعملون فی البلاد (فتوح این اعظم، ج۵، ص ۴۴)نظر من این است که گروهی از صالحین را که به دینداری و امانتداری آنان اطمینان داری اعزام نمایی تا از سیره کارگزاران و عملکرد آنان در شهرها بازرسی کنند. – عدالت: حضرت علی(ع:) ولایدعوتک شرف امری الی ان تعظم من بلائه ما کان صغیرا ولاضعه امری الی ان تستصغر من بلائه ما کان عظیما (نهج البلاغه فیض، ص ۱۰۰۸، نامه ۵۳.) بزرگی وشرافت کسی تو را بر آن ندارد که کار کوچک او را بزرگ شماری و پستی کسی تو را وادار نسازد که کار بزرگ او را کوچک پنداری. – زیرکی: حدیث قدسی از خداوند متعال: اخلص العمل فان الناقده بصیر. (الجواهر السینه، شیخ حرالعاملی، ص۶۷) عمل را خالص گردان، زیرا ناقد آن بصیر است. – سعه صدر: حضرت علی: القلب مصحف البصیر (نهج البلاغه فیض، ص ۱۲۷۸، حکمت ۴۰۱) قلب، کتاب دیده است. – صداقت: حضرت علی: وابعث العیون من اهل الصدق والوفا علیهم (نهج البلاغه فیض، ص ۱۰۱۱، نامه ۵۳) بر کارگزاران عیونی صادق و وفادار بگمار. ۷-۲ .مکانیزم ها، عوامل و شیوه های ایجاد انگیزش در کارگزاران از نظر اسلام – سازگار کردن: حضرت علی: من استصلح الاضداد بلغ المراد (غررالحکم، ص ۶۹۷) کسی که بر اضداد غلبه کند و آنها را سازگار کند به مراد خویش رسیده است. – دوستانه کردن فرمان دادن: حضرت علی: لاتقولن انی مامور امر خاطع، فان ذلک ادغان فی القلب و مهلکه للدین و تقرب من ایفر (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۹۹۳) مگو من ماموروم و امر می کنم پس باید فرمان مرا بپذیرید، زیرا این روش سبب فساد و خرابی دل و ضعف دین و تغییر و زوال نعمات می گردد. – رعایت عدل: حضرت علی: العدل حیاه (شرح غررالحکم، ج۱، ص ۶۴) عدل زندگی است. – رشد اعتماد متقابل: حضرت علی: اعد من الف مالوف متعطف (شرح غررالحکم، ج۱، ص ۳۷۵) مومن اخت گیرنده با مردم و مالوف مردم است و مهربانی کننده با ایشان است. – اندرزپذیری: حضرت علی: من قبل النصیحه آمن من الفضیحته (شرح غررالحکم، ج۵، ص ۲۷۷) هرکه نصیحت پذیرد ایمن گردد از فضیحت. – اغماض: حضرت علی: تجاوز عن الزلل اقل العشرات ترفع لک الدرجات (غررالحکم، ص ۳۵۶)از لغزش های دیگران درگذر و لغزش خود را کم کن تا پایگاهت بلند گردد. – جمع گرایی: پیامبر: الجاعه رحمه و الفرقه عذاب (کنزالعمال، ج۷، ص ۵۵۸، ش ۲۰۲۴۲) همبستگی رحمت

است و جدایی عذاب. - ارزش دادن به کارگران: حضـرت علی: ثم اعرف لکل امری منهم ما ابلی و لاتضیفن و بلا امری الی غیره و لاتفصـدلی به دون غایه بلائه (نهج البلاغه فیض، نامه ۲۵۳، ص ۱۰۰۸) پس رنـج و کار هر یک از آنان را برای خویش بدان و رنج کسـی را به دیگری نسبت مـده و بایـد در پـاداش به او هنگـام بسـر رسانـدن کـارش کوتاهی ننمایی. - اسـتفاده از علم واخلاق در انگیزش: حضـرت علی می فرمایـد: من لم یهـذب نفسه، لم ینتفع بالفعل (الحیاه، جلـد ۱، صفحه ۱۵۳، حدیث۱) آنکه جـان خود را پاکیزه نکند، از عقل سودی نبرد. -مدیریت بر خویش: حضـرت علی می فرماید: من نصب نفسه للناس اماما فعیله ان یبدا تعلیم نفسه قبـل تعلیم غیره (نهـج البلاغه فیض، بخش حکم، شـماره ۷۰، ص۱۱۱۷) هرکه خـود را پیشوای مردم نمود بایـد پیش از یـاد دادن به دیگری نخست به تعلیم نفس خویش بپردازد. - تواضع: حضـرت علی به مالک می فرماید: واذا احدث لک ما انت فیه من سلطانک ابهه او مخیله فاسطلا الی عظم ملـک اهم فوقـک و قـدرته منکر علی، لاتقـدر علیه من نفسـک فـان ذلـک من الیک من احماهک و یکف عنـک من عزیـک و یفی الیک بما رب عنک من عفلک (نهـج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۹۹۳) و هرگاه سلطنت و حکومت برایت عظمت و بزرگی بـا کبر و خودپسـندی پدیـد آورد به بزرگی پادشـاهی خـدا که فوق توست و به توانـایی اونسبت به خود به آنچه از جـانب خویش بر آن توانـا نیستی بنگر که این نگریسـتن کبر و سرکشـی تو را فرو می نشانـد و عقـل و خردی که از تو دور گشـته به تو بـاز می گردد. - مسـئولیت در برابر شـناخت: امـام بـاقر می فرمایـد: لایقبـل عمل الا بمعرفته الا بعمل (الحیاه جلد۱، ص ۲۸۵.) هیـچ عملی به جز معرفت و شـناخت پـذیرفته نمی شـود و هیـچ معرفـتی جز به عمـل حاصـل نمی آیـد. - پیشـگام در اعمـال: حضـرت علی می فرمایـد: ایهـا الناس انی والله اما احشـکم علی طاعه الا واسـتعیکم الیها، ولا انها کم عن معصـیته الا و آتناهی قبلکم عنها. (نهج البلاغه فیض، ص ۵۶۴) ای مردم، سوگند به خدا شما را به طاعتی ترغیب نمی کنم مگر آنکه به آن از شما پیشی گیرم و شما را از معصیتی منع نمی کنم مگر آنکه پیش از شما از آن باز ایستم. رسول اکرم می فرماید: لاقول الا بعمل (بحارالانوار، جلد ۱، ص ۲۰۷، ح۵) هیـچ گفتـاری جز به کردار، موثر نیست. - ملاـطفت: امـام بـاقر می فرمایـد: لاتصـلح الامـامه الا لرجل... حتی یکون للرعیه کالرب الرحیم (اصول کافی، جلد ۱، ص ۲۵۱) امامت و رهبری برای کسی شایسته است که برای مردم همچون پدری مهربان باشد. - تفقد و رسیدگی: امام علی می فرماید: "ثم تفقد من امورهم ما ینفقد الوالد ان من ولدهما" (نهج البلاغه فیض، نامه ۶۳، ص ۱۰۰۵) پس به کارهای آن رسـیدگی کن چون پـدر و مادری که به فرزنـدشان رسـیدگی می نماینـد. - تشویق و تنبیه: امام علی می فرمایـد: ولاـیکونن المحسن المس عنـدک بمنزله سواءفان فی ذالک نزهیـد الاهل الاحسان فی الاحسان تـدریبان لاهل الا ساره علی الاساره و الزم کلـد منهم ما الزم نفسه (نهـج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص۱۰۰۰) و نبایـد نیکوکار و بدکار نزد توبه یک پایه باشـند که آن نیکوکاران را از نیکویی کردن بی رغبت می سازد و بـدکرداران را به بـدی وا می دارد و هر یک از ایشان را به آنچه کرده جزا ده. - مشورت بازیر دستان: حضرت علی: ما استنبط الصواب بمثل الماشوره (غرر الحکم، ص۳۰) راه حق از هیچ جا بهتر از مشاوره به دست نمی آید. - سپردن کار به متخصـص: پیامبر: اذا وسد الامر الی غیر اهله فانتظلا الساعه (نهج الفصاحه، ص۴۸، ج۲۴۶) وقتی کـار را به دست نااهلاـن سپارند منتظر رسـتاخیز بـاش. - تـامین اقتصـادی: حضـرت علی: ثم اسـبع الارزاق، فان ذالک قوه لهم علی استصـلاح منهم (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۱۱) پس چیره را فراوان ده که این کـار، آنـان را در اصـلاح خودشـان توانا می دارد. -کنترل کارهـا: حضـرت علی: فلاـ تطولن احتماعـک عن رعیتـک فان اصـحاب الولاه عن الایمه شـعبه من الضـیق و کله عالم بالامور (نهـج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۲۴) مبـادا خویش را زیادتر از حـد از رعیت پنهان کنی زیرا رو نشان نـدادن حاکمان به رعیت از کم دانشـی و جهل به امور است. - ارزشیابی کارها: حضرت علی: ثم اعرف لکل امری مننهم ما اهلی ولاتضیغن بلاد امری الی غیره ولاتفصـرن بدون غایه بلائه (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۰۸) پس رنـج کار هر یک از آنان را برای خودش بـدان و رنـج کسـی را به دیگری نسبت مـده و بایـد در پاداش به او هنگام به سر رسانـدن کارش کوتاهی ننمایی. روزنامه رسالت، شـماره ۶۱۳۲ به تاریخ ۹/۲/۸۶، صفحه ۶ (فرهنگی)

نیک بینی

تهیه کننده : سعید دارایی

درست دیدن را یاد بگیریم: ازاین حقایق پیچیده چه نتیجه ای می گیریم؟جراحی بیماری آب مروارید نشان می دهد برای درست دیدن صرفا کافی نیست چشم بینا کنیم بلکه باید طی یک فرآیند آموزشی ،دیدن یاد بگیریم در مورد میزان ادراک یا فکرمان ،برای خوب دیدن کافی نیست که فقط ببینیم و مشاهده و ضبط کنیم باید دید و فکرمان را پرورش دهیم .به این ترتیب از امثال فوق دونتیجه می گیریم. - برای دیدن کافی نیست چشم ها را باز کنیم. ما نه تنها انچه را می بینیم تعبیر می کنیم بلکه چیزهایی را می بینیم که از پیش ساخته ایم .ما حقیقت را خودمان درست می کنیم با کمی اغراق باید بگوییم،مسئول حقیقی که در آن زندگی می کنیم تا حد زیادی خودمان هستیم .- اگر درست دیدن را یاد نگیریم،مثل نابینای مادر زادی خواهیم بود که دنیا را در هر لحظه تازه کشف می کند.بد دیدن چیزها ،یعنی دید بسته و غلط داشتن پس چگونه دیدمان را پرورش دهیم؟چه طور عینک ذهنمان را عوض کنیم.نیروی خلاقه تفکر:زندگی را نباید برای خودمان سخت گرفت و زندگی را ازجنبه های بدش نباید نگاه کرد در بعضی از فیلمهای علمی و تخیلی به طرز جالبی نشان می دهند که چه میشدآدمهای خوب ،که خودشان هم تصور می کنند خوبند اما ناخاسته افکاری منفی ومخرب از خود تولید می کنند در حقیقت،برای بد دیدن هزاران راه وجود دارد انسان با بد دیدن شرایطی را برای خود فراهم میکند که بدی همان طور که تصور می کند برایش اتفاق می افتد و بعضی ها تجربه کرده اند که چه طور برای وقوع چیزی که از آن وحشت داشتند ،یا حادثه ناگواری که خطر وقوعش را پیش بینی می کردند،شرایط مساعد را فراهم کرده اند بدون آن که وارد خرافات شویم ،کافی است با انجام یک عمل ساده به قدرت سازنده و تعیین کننده فکر پی ببریم.فکر و اثرات آن برخود:تفکر مثبت که فقط افکار خوشایند را از سرمان بیرون می کند،اکتفا نمی کنیم.معمولا افکاری که دیدگاه مارا تعیین می کنند و به آن دوام می بخشند ،اثرات ملموسی برتعقل ،طرز برخوردمان با مسائل ،خلق وخوی و خصوصیت اخلاقی ما دارند اگر مسئله را عمیق تر بررسی کنیم ،می بینیم که دیدگاه ما کل شخصیت ما را شکل می دهد،یا کاملا آن را عوض می کند بینش منحرف درست مانند عضوی مصنوعی خراب عمل می کند و تا جایی پیشرفت می کند که همه وجودمان را ضایع کند.همان طور که می دانیم فکر هم یک عنصر مادی است و در ایجاد مایع وجودی ما ،بهتر از محیط طبیعی عمل می کند فکر غلظت و مادیت دارد و چون در آن شناوریم و دائما وجودمان از آن آبیاری می شود ،درست مثل هوایی می ماند که برای زندگی و زنده بودن آن را تنفس می کنیم راه رسیدن به نیک بینی فقط در خلاص شدن از غم و منشأ ناراحتی خلاصه نمی شود هدف این نیست که صدمات ناشی از رنج های ناکوار ،تلخ کامی و دلزدگی از زندگی را نادیده بگیم و به این وسیله ذهن مان را به طور نسبی درمان کنیم.همان طور که خیلی وقتها انجام کارهای اخلاقی و حتی ایمان داشتن را نوعی مسکن معنوی برای ایجاد آرامش فکری می دانیم بدبینی بدبینی قبل از هرچیز مارا از روند پختگی روح که عامل مثبتی برای خوشبختی است،غافل می کند اگر با اصرار به تفکر منفی ادامه دهیم و در همه جا بدی را ببینیم و فعالانه به دنبال مصیبتی باشیم که بعدها برآن تأسف خواهیم خورد با دست خودمان روح مان را مسموم خواهیم کردافکار تیره مانند پرده ای از ابرهای غلیظ ،ذهن مار ا می پوشانند و مانع نفوذ تشعشع آفتاب معنوی به درونمان می شوند با تغییر در نگرشمان در جهت رسیدن به نیک بینی افکارمان سبکتر و شفاف تر می شوند تشعشعات معنوی از آنها عبور می کند و باعث می شود روح گرم شود برای ادامه وظایفش انرژی لازم را دریافت کند .این یعنی انجام سیر کمال اخلاقی و معنوی روح ،بدون آنکه از هدف منحرف شود.دید خود را تغییر دهیم:همان طور که درباره دید منفی گفتیم ،تا زمانی که علت اصلی ناراحتی هار ا در خارج از وجودمان ببینیم مانند رئیسی که مرا عذاب می دهد یا مشکلاتی که برایم پیش می آید پس به جای آن که منشأ رنج را یک عامل خارجی بدانیم ،که کاری هم در موردش از دست مان برنمی آید باید بدانیم که

مشکل د وهله اول ازدید خود ماست در نحوه تعبیر و تفسیری است که از رویدادها داریم مسائل در لحظات بحرانی ،بخصوص زمانی که آمادگی یک حادثه ناخوشایند را نداریم بسیار مشکل تر خواهند بود بنابراین برای آن که درتمام موارد بتوانیم با بدبینی مبارزه موثرتری بکنیم باید پیش از آنکه افکار منفی به ما حمله کنند وضعیت را ازنو بسنجیم،به آن نظم بدهیم و برای مدتی طولانی آن را در خاطرمان نگه داریم مثلا همکاری با خشونت با ما حرف می زند باراول،عملش ما راآزار می دهد اما بار دوم یا سوم،ناگهان از او بدمان می آید و هر چه سعی می کنیم نمی توانیم که از این نفرت خلاص شویم به نظر ما این عمل غیر محترمانه و پرخاشگرانه است و فورا باعث رنجش ما می شود نحوه رمز گشایی ما از کل ماجرا ،تعیین کننده واکنش های ماست.طرز تلقی ماست ما از اهانت و رنج ناشی ا زآن ،یعنی استنباط ما از لحن خشک یا بی ادبانه است.واکنش ما در مقابل او ،بستگی به افکار ،تصورات ،انتظارات و برداشتهایی دارد که از خود و دیگران داریم بنابراین اگر مستقیما روی فیلتری که همه چیز را یا به رنگ خود در آورده کار کنیم، واکنش مان در مقابل این شخص تغییر خواهد کرد.گهی با تکیه و استناد به ظاهر حق قضاوت داریم که بگوییم این فرد بی ادب است یا با ادب است این فرد،فردی مهربان است یاپرخاشگر و غیره،پس چگونه می توان در مورد قضاوت آدمها و مسائل خود را فریب ندهیم و با این حال دیدمان را بتوانیم تغییر دهیم.نیک بینی یعنی چه؟نیک بینی یعنی مسائل را با نگاه مثبت دیدن ،و جنبه خوب مسائل را در نظر گرفتن یعنی طوری ب مسائل نگاه کنیم که جنبه مثبت و مفیدشان را ببینیم نیک بین کسی است که به جای دیدن نیمه خالی لیوان نیمه پر آن را می بیند نیک بین ای نیست که نبینیم بلکه پیش بینی یک ارزیابی صحیح از چیزهایی که در یک روز منفی برای ما پیش می آید نیک بینی یعنی دیدی درست و دقیق داشتن نسبت به مسائل و ارتباط درست و دقیق داشتن با آنها ،به گونه ای که مغایرتی با نیک بین بودن نداشته باشد. در واقع نیک بینی مستلزم دوچیز است:- ازیک طرف ،نیک بینی یا همان خوب دیدن ،یعنی نسبت به دیگران ،موقعیتهایی که در آن قرار داریم و وقایعی که برای ان اتفاق می افتد ،دید خوب و در عین حال خیر خواهانه و مثبتی داشته باشیم.- اما از طرف دیگر،منظور از درست دیدن ،درک واقعیت مسائل و صفات واقعی اطرافیان مان و نوع انتظارات ،حقوق و وظایف مان در هر موقعیت خاص است .نیک بینی در عمل:اگر بد بین هستیم و اگر خوب نمی بینیم چه کنیم که حداقل بهتر ببینیم ؟مشکل اصلی این است که نگاه آدم بدبین اشتباه استاو نه تنها از حال خودش بی خبر است،بلکه همه چیز هم موید بدبینی های اوست بنابراین برای ایجاد نیک بینی باید پیش از آنکه بدبینی فکر ما را قبضه کند ،تغییرش دهیم .اگر نمی توانیم دنیا را مطابق میل و سلیقه مان بسازیم ،حداقل باید بتوانیم روی جنبه های مختلف هرچیز تمرکز کنیم ،یا یک جنبه ی خاص را درحاشیه قرار دهیم .این که فکری در ذهن مان جابگیرد یا قاطعانه دورش بریزیم هم به خودمان بستگی دارد. کار روی میدان ادراک:چگونه میدان ادراک خود راوسعت دهیم ابتدا باید یاد بگیریم که چه طور همه چیز را نسبی در نظر بگیریم و همان طور که در عکاسی زا ویه دید را بزرگتر می کنند آنها را درچارچوب وسیع تری قرار دهیم .به این ترتیب یک ناراحتی ،در ارتباط با عوامل دیگری در میدان ادراک ما قابل مشاهده ،نیستند تعدیل می شوند مثلا می توانیم به خودمان بگوییم:چیزهای خوشحال کننده ای هم هستند که برای ما پیش می آید برای آنکه جلوی افکار منفی را بگیریم مثل:اتومبیل من خراب شده و من این درس را هرگز یاد نمی گیرم پس باید از خد بپرسیم :آیا ارزش دارد که افکار آزار دهنده به ما هجوم بیاورند و آن قدر برما مسلط شوند که بقیه چیزهای اطراف خود را که بسیار مهم است نادیده بگیریم پس انسان باید یاد بگیرد که در برابر با ارزش واقعی اش بسنجیم و آن را نسبت به زندگی خود و دیگران در شرایط کلی تر قرار دهیم.دیدمان را اصلاح کنیم:مشکلات به طور کلی ابتدا نامشخص و پراکنده به نظر می رسند چون یکجا بروز می کنند و در ما ایجاد احساس نا آرامی کلی می کنند ضمن این که سعی می کنیم هرچیز را به قدر خودش مهم بدانیم ،باید از علتها و معنای اتفاقی که مار ار نگران می کنند هم،برداشت درستی در فکرمان ایجاد کنیم.برای این کار ،دروهله ی اول باید روی چند اصل کلی تکیه کنیم ،که معمولا به صورت پندیات بیان می شوند.مثلا((هیچ چیزی بدون دلیل اتفاق نمی افتد)) یا ((در آنچه برای ما پیش می آید به صلاح

ماست)) یا((می توانست ا این هم بدتر باشد))پس این تمرین را همیشه در فکرمان انجام دهیم و به خود بگوییم که برای هر ناملایمتی که پیش می آید ،هرقدر که لازم است باز به خود یادآوری کنیم و در دل تکرار کنیم ((چیزی برای ما پیش نمی آید مگر اینکه به صلاحم باشد))و به کمک مواردی که تجربه کرده ایم یا ناملایمتی که در گذشته برای ما پیش آمده و ثابت شده که تا حدی به نفع مان بوده اند خود را قانع کنیم.درحل مشکلات دست پیش بگیریم:بهترین راه ازبین بردن کینه وحسادت در خود ،آن است که به خودمان بگوییم اختیار کارتا حد زیادی به دست خودمان است یعن،ما آزادیم که با رفتار و اعمال مان اوضاع را بهتر ،یا وخیم تر کنیم .این اصل در روابط مان با دیگران هم صادق است.ما می توان به جای غرغر کردن و منفی بافی،از فرصتی که پیش آمده برای خود سازی استفاده کنیم در زندگی روز مره ،چنین شرایطی زیاد پیش می آید.مثلا اگر نمی توانیم صبح ازخواب بیدار شویم و به موقع سر کار برویم خوب است از خودمان بپرسیم:بهتر نیسیت شب کمی زودتر بخوابم یا اگر وقت زیادی صرف گشتن به دنبال دسته کلید ،مدارک اتومبیل یا پرونده های اداری می کنیم به این ترتیب ما انرژی زیادی را هم صرف ناراحتی و عصبانیت می کنیم می توانیم برای نظم و نگهداری آنها روش موثرتری به کار ببندیم و با این کار دیگران هم ممنونمان خواهند شد چون ناچار نمی شوند بد خلقی مار ا تحمل کنند.تمرین هایی برای بررسی مسائل: نیک بینی نیاز به درک درست از مطالب دارد بنابراین باید تحلیلگر ماهری باشیم و جدا از روشهایی که مستقیما به میدان ادراک مان مربوط می شوند به اشکال دیگر روی خودمان کار کنیم خود را از شر فرمول هایی که یک قضاوت فوری از وقایع به دست می دهند،خلاص می کنیم و در یک دیدگاه واحد و ساده انگار محمدود نکنیم.برای این کار بای راهکاری پیدا کنیم که بتوانیم از طریق آن موقعیت مان را از دیدگاه دیگری هم ببینیم و از آن تعبیر های مختلف پیدا کنیم.به این تریب به خصوصیات اخلاقی و کل شخصیت مان دست پیدا می کنیم ،نگرش و داوری ما را نسبت به همه چیز و همه کس تعیین می کند تحلیل شرایط بیرونی ،از بررسی درونی خودمان ،جدا نیست بررسی ای که طی آن نگاه مان را از خارج برمی داریم و روی خودمان برمی گردانیم تا خود را بهتر بشناسیم.سطح دیدمان را تغییر دهیم:بررسی درست موقعیت ، باید ما را به سمت تغییر سطح دید ببرد باید برای درست دیدن چیزها ارتفاع بگیریم مثل این که از داخل هواپیما به چیزها نگاه می کنیم اشتن درک عمیق از چیزها یکی از جنبه های اصلی نیک بینی است.اگر عمیقا به پیشامدها نگاه کنیم ،معنی پیدا می کنند.بدبینی و خوش بینی ، رفتارها و گرایشهای ذهنی ای هستند که نه تنها فقط به میدان ادراک ما رنگ می دهند بلکه با کم یا زیاد کردن عمق آن، ساختارش را تغییر می دهند .کسی که دچار جنون شده ،در گوش ای میدان ادراکش زندانی است و تلخکامی ،ناامیدی و نفرت وجودش را از درون می خورد،دیدی که یک جانبه به قضایا داردبا چسبیدن و متمرکز شدن روی یک جنبه خاص ،نقش ها ،پستی ها و بلندی ها را نمی بیند و چشمش همواره روی یک سطح می ماند برای او نه تنها زندگی یکنواخت و بی رنگ می شود ،بلکه به نحوی روز افزون سطحی می شود .چه طور به یک تصویر عمق بدهیم؟ابتدا باید از اینکه چشم مان روی یک سطح بماند ،اجتناب کنیم .بعد از حاشیه شروع کنیم ،گاه مان را در حواشی حرکت دهیم ،تا به کمک جزئیاتی که تا کنون نادیده گرفته بودیم ،طرح ها و سطوح دیگری ظاهر شوند در این عمل ،این کار منجر به بعضی واکنش های اخلاقی اساسی می شود،که باید به نوبه خود بررسی شود.خود را به جای دیگران بگذاریم:درطول روز ،هروقت برداشت منفی ای نسبت به رفتار کسی داشتیم ،خودر ا به جای او بگذاریم تا دید واقع بینانه تر و خیر خواهانه تری نسبت به موقعیت پیدا کنیم .مثلا به جای انتقاد از همکارمان که نتوانسته کارش را سر وقت انجام دهد، به یاد بیاوریم که او تازه استخدام شده و اگر ما به جای او بودیم ، ازصبری که همکاران به خرج می دادند ،سپاسگزار می شدیم همچنین به جای آن که ازسکوت دوست مان،یا از این که زیاد در صحبت ها شرکت نمی کند نا را حت شویم،به یاد بیاوریم که او در این لحظه نگرانیهای کاری دارد و اگر ما در موقعیتی مشابه او بودیم ،بدمان نمی آمد که کمی با خود خلوت کنیم.به دنبال محاسن باشیم:یکبار در هفته فکر کنیم که روابط مان با همکار یا دوست و یا دیگر مشککل داریم و مایلیم که در موردشان قضاوت منفی کنیم هم چنین وقت بگذاریم و فعالانه به دنبال محاسن

ونقاط قوتشان باشیم مثلا این یا آن همکار مهارتهایش را جلوی رؤسا به رخ می کشد و احساس می کنیم دارد خود نمایی می کند به جای آن که نا راحت و عصبی شویم،به تواناییهایی که در زمینه ی روابط انسانی دارد و به فواید این مسئله فکر کنیم و همیشه به دنبال محاسن دیگران باشیم به به دنبال معایب آنها تا ذهنمان هیچ فقط دچار منفی بافی نشود.جهنم برای دیگران اند:زندگی ما در دنیا راحت وطبیعی است،مگر در مواردی که برای دقیق تر سنجیدن مسائل،ازآنها فاصله می گیریم و موضع ثابت اتخاذ می کنیم .مشکل از همین جا شروع می شود . تغییر دیدگاه ،یعنی حدو مرز صحیح را یافتن این کار شبیه عمل تنظیم کردن در اصطلاح عکاسی است یاد گرفتن آن هم مثل هر کار دیگری با تجربه ممکن است.اما ابتدا باید ببینیم که چرا می خواهیم دیدگاهمان را تغییر دهیم .تغییر دیدگاه در کیفیت روابط مان با دیگران موثر است زیرا ریشه مشکل در روابط و هم چنین بسیاری از اختلالات مانندعصبانیت،کسالت،افسردگی و غیره ، در رابطه با یک مسئله ساده است.فرض کنید فرد یا گروهی رفتار نامناسبی با ماداشته باشند.مهم نیست که اول ما از آنها به دلیل رفتارشان بدمان آمده باشد،یا آنها از ما بدشان آمده باشد مهم این است که اگر اجازه دهیم روان مان آلوده به نیات بدخواهانه و اعمال منفی شود،در سرا شیب افکار تیره ،احساسات منفی و رفتارهای خشن خواهیم افتاد و در صورت تداوم این وضع،ارتباط مان به طور کلی با دیگران قطع خواهد شد.از فاصله دورتری به مسئله نگاه کنیم:در عکاسی اگر دوربین را در۲ سانتی متری قرار دهیم ،تصویری تار خواهیم دید باید از موضوع فاصله بگیریم ،و الا چیزی نخواهیم دید به همین ترتیب مهم است که خودمان را غرق ماجراها نکنیم و از مسائل ،برداشتها ،احساسات ،افکار و غیره فاصله بگیریم .یکی از ترفندهای موفقیت در این کار ،آن است که از بیرون به خودمان نگاه کنیم ،یا درصورت تمایل خود را در یک فیلم تصور کنیم مثلا در ذهن مان فیلمی را مرور می کنیم در حالی که سعی می کنیم از هیجانات و افکارمان فاصله بگیریم.مثل هنر پیشه ای که احساساتی را که باید در یک صحنه ی نمایش بروز دهد ،پیش خود تجزیه و تحلیل می کنیم و یا مثلا همکارتان با خشونت با شما برخورد کرده است.موقعیت را تصور کنید چه افکاری به سرتان می زند .به خودتان بگویید((بفرما چه طرز حرف زدن مسخره ای چه ناخوشایند است .فکر می کند کیست ؟و بعد عصبانی میشوید اما می توانید حوستان را جمع کنید و فورا از امواج فکریتان فاصله بگیرید:و در ذهنتان این کلمات را مرور کنید :بفرما مثل اینکه مسئله را به خودم گرفتم و دارم عصبانی می شوم .اما آیا این موضوع ارزشش را دارد؟شاید مشکل طبیعی حرف زدنش ناخوشایند باشد.شاید هم متوجه رفتارش نباشد))و با این طرز فکر ،وقتی به خودتان می آیید می بینید آرام شده اید دیگر عصبانی نیستید .حتی از خودتان می پرسید((چی باعث شده همکارم این طور ناراحت باشد طفلک ،حتما نگرانی هایی داردبه تدریج که این روش جدا می شود با تمرین بیشتر،می توانیم این فاصله زمانی را تازمان وقوع خود ماجرا کوتاه کنیم جوری که بتوانیم برداشتها ،احساسات ،افکار و واکنشهای غریزی مان را بهتر و بهتر کنترل کنیم.زندگی درتاریکی:زندگی در تاریکی مکانیزم های متعدد داردو در چگونگی تصوری که از خود و شایستگی های مان داریم و هم چنین از انتظاراتی که از دیگران داریم و نیات مان نسبت به آنها ،مؤثر است بد نیست برای روشن شدن مطلب یک مورد مبالغه آمیز از این وضعیت را درنظر بگیریم.در زندگی روزهای بدی وجود دارد که همه چیز مثل یک کلاف سردرگم به هم می پیچد و نه فقط کارها جور نمی شود ،بلکه مشکلات پیش بینی نشده ی دیگر هم به مشکلات موجو اضافه می شود .گاهی افکار منفی ای که در اثر حوادث سخت ،یا مشکلات احساسی و ارتباط در ذهن مان ایجاد شده ،چنان تثبیت و غالب می شوند که همه ی وجودمان را مکدر می کنند.حتی در برخی موارد حاد مارا با انزوای واقعی می کشانند.زیرا چنان دنیا را بد می بینیم ،از همه چیز انتقاد می کنیم و از همه چیز کناره می گیریم ،که مردم از ما دوری می کنند به این ترتیب امواج افکار منفی به مرور چنان اثرات بدی در شخصیت ما می گذارند که همه چیز را در تاریکی می بینیم و به تباهی کامل می رسیم همه ی ما کما بیش گرفتار گرایش منفی بد بینی که شبیه ذهنیات طبیعی است ،هستیم.حتی افرادی که طبیعت خوش بین دارند در معرض امتحاناتی که در شخصیت شان نفوذ می کند و قضاوتشان را به خطا می برد ،هستند اما همه ی ما مطمئنا در لحظات سخت زندگی ،برای یک لحظه هم که

شـده توانسـته ایم احساس یک آدم نا امیـد را درک کنیم گاهی بـدبینی ناشـی از نارضایتی نسبت به خود است،که بر همه زندگی تأثیر می گذارد ضـمنا ایجاد دلسـردی و افسـردگی عمومی می کند بیزاری و نارضایتی از خود و هم چنین سرگشتگی ای روانی ای که آرام و قرار نمی گیرد منجر به انفعـال دردنـاک و غم انگیزی می شود که باعث شـرمندگی فرد است احساس شـرم اضـطراب را سرکوب می کنـد و آرزوهای نهفته فرو خورده می شونـد آن گاه انـدوه ،یأس و تردیـد از راه می رسـند و فرد چشم به راه امیدهای واهی ناکـام می مانـد انزجـار از منفعل مانـدن ،شـکوه از بلا تکلیفی و حسادتی که در اثر موفقیت دیگران بی رحمانه او را آزار می دهد رنجی بزرگ به بار می آورد سپس از سرنوشتش خشمگین می شود ،از روزگار گله می کند ،در فکر فرو می رود و در حالی که از خود خسـته و ناراضـی است به رنج کشـیدن ادامه می دهد به همین ترتیب روح هایی که مورد هجوم امیال نفسانی قرار دارند مثل زخمهای بدخیم،لذت را در رنج و سرگشـتگی می یابند.عینک مان را تغییر دهیم ،یا دیدمان را؟ما می دانیم که رست نیست در مورد دیگران بـد قضـاوت کنیم و جنبه نـا خو شاینـد مسائل را در نظر بگیریم اما وقتی آدمها تا این حـد غیر قابل تحمل می شونـد و همه چیز این قـدر بد پیش می رود ،چه طور از قضاوت و بد بینی اجتناب کنیم؟برای حل این مشـکل کافی نیست جنبه مثبت مسائل راو آدم هـا را ببینیم.بلکه بایـد بفهمیم که چرا دیـدن آن جنبه ها آن قـدربرای مان سـخت است.در واقع نیک بینی فقط مثبت دیـدن نیست این داروی معجزه آسـا که برخی روانشناسـها در تجویز آن تخصـص دارنـد،برای مبارزه ای با هـدف کلی تر کارایی دارد.اما برای کسـی که زانوی غم در بغـل گرفته ،کافی نیست بگوییم بلنـد شو دوست من،مأیوس نباش جنبه خوب مسائل را در نظر بگیر به علاوه،ثابت شده که در مقابله با بدبینی ،تشویقهای ظاهری به جای تسـکین ،درد را تشدید می کنند بگوییم((نه بابا ،تو زشت نیستی ،فقط کمی نامتقارنی!چه طور به کسی که افسردگی بر او غالب شدهخ و احساس بی عدالتی و کینه شخصی می کند نشان دهیم که نیک بینی در موردخاص او چه معنایی می توانـد داشته باشـد.اسـتدلالهای کلی هر چه باشـند.هرگز جای کاری را که خود شـخص روی فکرش انجام می دهـد ،نمی گیرند.پس کافی نیست که عینک مان را عوض کنیم ،بلکه باید دیدمان را ازنوبسازیم .رسـیدن به این هـدف هم نیـاز به یـک بـاز آموزی خسـتگی ناپـذیر دارد.چون نیک بینی لزوما به معنی خوش بینانه دیـدن زنـدگی نیست بلکه فضـیلتی است که در اثر آموزش و بهتر شـناختن انگیزه هایی که ما و دیگران را به عمل وا می دارد حاصل می شود پس موضوع نه پرورش یـک خوش بینی سـاده لوحـانه است و نه رسـیدن به بی علاقگی و بی تفـاوتی نسـبت به آدمهـا و مسائل است ما می توانیم باانجـام عمـل صـحیح و بالا بردن دقت به نیک بینی یا به عبارت بهتر درست دیـدن دست پیـدا کنیم.خود را به نیک بینی وا داشـتن ،یک کار معنوی است:پیـدا کردن دیـدگاه معنوی و جسـتجوی نگرش واقعی ،تنها با یک اقـدام معنوی امکان پـذیر است کسـی که سلوکی درونی مطابق با فطرت واقعی اش می کنـد،کم کم به ادراکی کامل تر و واقعی تر از چیزها دست می یابـد او در عمل،حتی در شـرایط به ظـاهر نـاگوار نظم و عـدالت را درک می کنـد ادراکی که بـا احسـاس آرا مش و اطمینان همراه است ان یک انقلاب واقعی ارزشـهاست که بی هیـچ تغییر ظـاهری حـادث می شـود بـا هسـتی آشـتی می کنیم،می فهمیم که ظواهر تنهـا نشـان دهنـده ی دیـدگاهی از دنیا هسـتند .به این معنا که بـدی ،جدا از اعتقادی که به آن داریم،وجود عینی ندارد.قبلا می دانیم هر چه برایمان پیش می آیـد فرصت و وسیله ای است برای یک خیریت بزرگ تر.نگرش ما نسبت به چیزها ،قبل از همه به خودمان بسـتگی دارد:برای نیـک بینی و بـه خصـوص بری دیـدن خـوبی هـا ،کـافی نیسـت چشم مـان را بـاز کنیم.بلکه بایـد نگرش و فکرمـان را پرورش دهیم افکـار،نیروی خلاقه دارنـد.ما حقیقت را بادیـدی که نسبت به آن داریم ،می سازیم.بنابراین با وحشت داشـتن ازیک حادثه ناراحت کننده کار به جایی نمی رسد که شـرایط برای واقع شدن آن فراهم می شودهر صبح این ما هستیم که باید به دنیایی که می خواهیم بـاقی روز را در آن بگـذرانیم،رنـگ می بخشـیم و جهـت یـا شـکل می دهیـم.همه چیز به آمـادگی ذهنی ای بسـتگی دارد ،که می خواهیم در خود ایجـاد کنیم.   فضـیلت نیـک بینی شامـل دو چیز است:- در خوبی دیـدن و خوبی.یعنی خیرخواهانه و مثبت دیـدن اشـخاص وقایع و نیز حساس بودن نسبت به نقاط مثبت آنها.- واقع بینی درک حقیقت و محاسن واقعی اشخاصی است که با آنها در

ارتباطیم.واقع بینی خاصه شناخت سرشت توقعات حقوق و وظایف ،نقاط ضعف و قوت شخصی خودمان است.نتیجه گیری:وقتی تصمیم می گیریم نیک بینی کنیم ایده تغییر یعنی درک ماهیت روندی که به صورت طبیعی در جریان است.آشفتگی ها ،بدبختی ها و صدمات زندگی می توانند ما را به سمت افسردگی سوق دهند .اختلاف ما ،در درک ما از بدبختی و بی عدالتی دنیا نیست این اختلاف ریشه در نا آگاهی و بیهودگی ما دارد تا وقتی به دریچه دید یا بعد خودمان چسبیده ایم آنچه به سرمان می آید به شدت بر ما تأثیر می گذارد. فکر کردن جزء تمرین های ماست و راهی است که تمام فضایل دیگر در آن پرورش می یابند کار کردن و اشیاست.دراین جهت نیک بینی فضیلت جامعی است که همه فضائل دیگر در آن پرورش می یابند . کار کردن روی خود در درجه اول کار کردن روی فکر ،نیت ،قضاوت و نگرش ما از موجودات و اشیاست.در این جهت نیک بینی فضیلت جامعی است که همه فضائل دیگر را تقویت می کند .نیک بینی مترادف ایمان،اطمینان،اراده،پشتکار،خیرخواهی،تشخیص و تمیز،عقل سلیم و خود شناسی است.با پرورش همزمان نگرش واقعی و حسی ،که به ما کمک می کند جنبه خوب چیزها را ببینیم ،معنای مثبت پیشامدها ،حضور عدالت و خیر خواهی که در جزئی ترین نکات زندگی متجلی است،برای مان روشن می شود با گذشت تر می شویم ،کم تر از خود و دیگران انتقاد می کنیم و با آرامش و آسودگی ،چیزها را مانند کسانی می بینیم که دیدن جنبه ی مثبت هر چیز به طبیعت ثانویه شان بدل شده است مانند یک بطری نه نیمه خالی است و نه نیمه پر .حاوی مقدارمایعی است که برای استفاده ی بهینه لازم است.

مبانی انگیزش از دیدگاه اسلام

نویسنده:علی اکبر بخشی مقدمه: «انگیزه»(۱) یک مفهوم روان‌شناختی است که در شاخه‌های گوناگون علوم از قبیل «علوم رفتاری»، «مدیریت» و «اخلاق»، از زوایای گوناگون درباره آن بحث می‌شود و جهت‌گیری‌های علوم گوناگون از هر طرف، این مفهوم را به سویی می‌کشاند و این خود موجب می‌گردد بررسی ماهیت و ابعاد آن در عرصه‌ای خاص از عرصه‌های مختلف حیات انسان ـ مثل «مدیریت» ـ به سادگی امکان‌پذیر نباشد. علاوه بر این، اگر چنین مطالعه‌ای بخواهد با رویکرد اسلامی انجام پذیرد، بر دشواری آن خواهد افزود.آنچه در این جا می‌توان به آن اشاره کرد این که بخش مهم بحث درباره انگیزش از دیدگاه اسلام به مجموعه‌ای از حقایق و مفاهیم روحی و روانی و فعل و انفعالات درونی و فرایند ایجاد و نقش و تأثیر آن‌ها می‌پردازد که در قرآن کریم و روایات معصومین علیهم‌السلام ، ادعیه و بیان صاحب نظران مسلمان آمده و در این میان، نیازهای گوناگون ابعاد روحی و جسمی انسان، چگونگی ارضا، و نقش آن‌ها، بر اساس مبانی اندیشه دینی تبیین شده است. بر اساس این نگرش، گفته می‌شود:برای شناسایی فرایندهای تکوین و تغییر شخصیت و شکل‌گیری رفتار و عملکرد انسان‌ها و عوامل مؤثر بر آن، و این‌که با تکیه بر منابع مذکور به چه راهکارهایی واقع و روشنی می‌توان دست یافت و این جریان به نوبه خود، موجب رشد و توسعه مطالعات و تحقیقات جدید روان‌شناسی و برخی علوم رفتاری از دیدگاه اسلام خواهد شد و راه را برای بررسی‌های مدیریتی در حوزه رفتار کارکنان و مدیران در سطوح سازمانی و چاره‌جویی برای حل مشکلات و معضلات مدیریتی در این حوزه هموار خواهد کرد و موفق خواهد شد ـ مثلاً ـ نظام‌ها و ساز و کارهای نظارتی را در سازمان به کار گیرد که با قوانین فطری و حقایق و مفاهیم قرآنی هماهنگی داشته، از آن‌ها الهام گیرد و در عین حال، از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار باشد. روشن است که نیل به اهداف یاد شده در گرو انجام تحقیقات وسیعی فراتر از حد یک یا چند مقاله است. ولی از سوی دیگر، باید اذعان نمود که برداشتن حتی یک گام در این مسیر لازم است. بر این اساس، در این مقاله سعی شده است بخشی از مباحثی که نقش مبنایی و پیش نیاز در مطالعات و پژوهش‌های مربوط به انگیزش در مدیریت رفتار سازمانی دارد، با رویکرد اسلامی ارائه گردد.تعریف مفاهیم۱ـ نیاز(۲): «نیاز» عبارت است از چیزی در درون فرد که او را به فعالیت و انجام کار وا می‌دارد.(۳) به عبارت دیگر، نیاز حالتی درونی است که باعث می‌شود نتیجه

معیّنی جذاب به نظر برسد.(۴)۲ـ سائقه(۵): یک نیاز ارضا نشده باعث ایجاد تنش می‌شود و این تنش موجب می‌گردد سائقه‌هایی در درون فرد برانگیخته شود. این سائقه‌ها اموری درونی هستند که باعث می‌گردند فرد در پی تأمین اهداف ویژه‌ای، رفتار جستوجوگرانه‌ای از خود بروز دهد.(۶)۳ـ هدف(۷): «هدف» عبارت است از چیزی در خارج از فرد. روان‌شناسان غالبا آن را «محرّک» می‌نامند و گاه به پاداش‌هایی اشاره دارد که فرد به آن امید بسته است و انگیزه‌هایش به سوی آن‌ها هدایت می‌شود.(۸)۴ـ انگیزش: واژه «انگیزش» در انگلیسی، از کلمه لاتین Movere (حرکت کردن) گرفته شده است. این اصطلاح همان‌گونه که از معنای رایج آن برمی‌آید، به علت یا چرایی رفتار اشاره دارد. انگیزش به این معنا تمامی روان‌شناسی را در برمی‌گیرد، اما روان‌شناسان مفهوم انگیزش را به عواملی محدود می‌سازند که به رفتار نیرو می‌بخشد و به آن جهت می‌دهد.(۹)در تبیین مفهوم «انگیزه» گفته شده است: انگیزه‌ها عبارتند از: «چراها»ی رفتار. انگیزه‌ها باعث شکل‌گیری و ادامه فعالیت شده، جهت کلی رفتار فرد را نیز مشخص می‌کنند. از انگیزه‌ها، گاه به نیازها، خواست‌ها، کشش‌ها، سائقه‌ها یا محرّک‌های درونی فرد نیز تعبیر می‌شود.(۱۰)بر اساس محتوای امروزی انگیزش، تعاریف دیگری از آن ارائه شده است که در ذیل، به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود:یکی از صاحب نظران «انگیزش» را فرایندی می‌داند که «با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز شده و رفتار هدفمند یا انگیزه‌ای را در جهت محرّکی خارجی فعال می‌نماید.»(۱۱) وی بر اساس این تعریف، رمز شناخت فرایند انگیزش را نیز در معنای مفاهیم نیازها، انگیزه‌ها، محرّک‌ها و روابط میان آن‌ها می‌داند.برخی از نظریه‌پردازان «انگیزش» را مجموعه‌ای از نیروهایی می‌دانند که افراد را به سمت معیّنی به رفتار وامی‌دارد.(۱۲) برخی دیگر می‌گویند: انگیزه یعنی میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود.(۱۳) دسته‌ای دیگر بر این باورند که انگیزش بیانگر «آن دسته از فرایندهای روان‌شناختی است که علت برانگیختگی، هدایت و تداوم اعمال ارادی هدفمند است.»(۱۴)کوتاه سخن این که نظریه‌پردازان از چند منظر به «انگیزش»، نگریسته‌اند که در نتیجه، بر مفاهیم متفاوتی تأکید دارند. به طور کلی، این دیدگاه‌ها نسبت به انگیزش، به سه نتیجه منجر می‌شود:۱. تجزیه و تحلیل «انگیزش» باید بر عواملی متمرکز شود که فعالیت‌های فرد را برمی‌انگیزد.۲. «انگیزش» فرایندگراست و بر انتخاب، جهت و هدف توجه دارد.۳. «انگیزش» بر چگونگی آغاز رفتار، تداوم یا توقف آن توجه دارد و بیانگر آن است که فرد دارای انگیزه چه نوع واکنش عینی نشان می‌دهد.این نتایج به عنوان مبنایی برای بحث درباره نظریه‌های انگیزشی امروز به شمار می‌آید.(۱۵)پیشینه بحث «انگیزش» و رویکردهای نظری به آنفهم دو فرایند روان‌شناختی «برانگیختگی»(۱۶) و «انتخاب»(۱۷) در کانون پژوهش‌های مربوط به انگیزش قرار دارد. هنگامی که از برانگیختگی سخن به میان می‌آوریم، با این پرسش سرو کار داریم که اصولاً چرا به انجام کاری می‌پردازیم؟ چه چیزی ما را به کار وامی‌دارد؟ چرا اقدام به کاری می‌کنیم؟ فرایند دوم ـ یعنی انتخاب ـ پس از این که برانگیخته شدیم، روی میدهد. به فرض آن که دست به فعالیت بزنیم و در پی هدفی باشیم، چرا تلاش ما معطوف به انجام کار خاصی می‌شود؟ تعیین کننده‌های انتخاب عمل ما کدام است؟کهن‌ترین اندیشه‌های مربوط به علل برانگیختگی با رفتار فرد انتخابگر سر و کار دارد و در نظریه‌های نخستین انگیزش، برجسته‌ترین دیدگاه‌های تاریخی درباره ماهیت انسان، مبتنی بر این فرض است که انسان‌ها اساسا موجوداتی منطقی و اندیشمندند، با امیال آگاهانه‌ای که توانایی برآورده ساختن آن‌ها را نیز دارند. این افکار جوهر اصلی تفکر فیلسوفان باستانی مانند سقراط (Socrates)، افلاطون (Plato)، ارسطو (Aristotle) و فلاسفه قرون وسطا مانند توماس آکویناس (Thomas) و فیلسوفان متأخر مانند جان لاک (John locke)، جان استوارت میل (John Stuart Mill) جرمی بنتهام (Jeremy Bentham)، دکارت (Descartes)، هابز (Hobbes) و اسپینوزا (Spinoza) را تشکیل می‌دهد و آنان در نوشته‌های خود، این مسأله را در کانون توجه خود قرار داده‌اند.بنابراین، می‌توان گفت: پرسش‌های اساسی مربوط به انگیزش عبارت از:۱. پرسش مربوط به برانگیختگی: «کدام نیاز یا سائق، باعث برانگیختگی می‌شود؟»۲. پرسش مربوط به انتخاب: «کدام رفتار برگزیده می‌شود؟»در پی

پاسخ به این دو پرسش، از زمان باستان تا دهه ۱۹۲۰ دیدگاه‌ها و نظرات مختلفی شکل گرفته که دیدگاه‌ها و نظرات «خردگرایی» (rationalism view)، «ماشین‌گرایی» (Mehanistic)، «لـذت‌گرایی» (Hedonism)، «غریزه‌هـا»، «رویکرد رفتـاری» (behavioral)، «نظریه روانکاوی» (psychoanalysis) و «نظریه سائق‌ها» (drivis theory) از آن جمله‌اند و از دهه ۱۹۳۰ نیز برای تشـریح رفتـار، نظریه‌هـای جدیـد انگیزش مطرح شـد کـه از آن جملـه می‌تـوان نظریه‌هـای «نیـاز»، «تقـویت»، «شـناخت» و «ویژگی‌های شغل» را نام برد.(۱۸)نظریه‌های انگیزش در مدیریتهیچ سازمانی بدون وجود سطح قابل توجهی از تعهد و تلاش اعضـا نمی‌تواند در رسیدن به اهداف خود موفق شود. از این رو، مدیران همواره ناگزیرند انگیزش ـ یعنی عواملی که باعث به وجود آمدن رفتار، جهت دادن به رفتار و تداوم آن می‌شود ـ را درک کنند. در همین زمینه، مدیران و نظریه‌پردازان رشته مدیریت همواره درباره انگیزش، نظریه‌هـایی سـاخته و پرداخته‌انـد؛ نظریـاتی کـه هر کـدام بـه نـوبه خـود، بر چگـونگی رفتـار مـدیران یـا کارکنـان اثر می‌گذارند.(۱۹)در تجزیه و تحلیل بیش‌تر نظریه‌های روان‌شناختی مربوط به انگیزش، درمی‌یابیم که آن‌ها را می‌توان در یکی از سه دسـته زیر طبقه‌بنـدی کرد:۱. نظریه‌هـای تقـویت یـادگیری؛۲. نظریه‌هـای نیـاز یـا محتـوایی؛۳. نظریه‌هـای فراینـدی یـا روش‌هـای تصمیم‌گیری.(۲۰)نظریه‌هـای تقویت یادگیری بر نتایـج رفتار، به ویژه نقش تقویت مثبت، تأکیـد دارد و نظریه‌های دیگر (محتوایی و فراینـدی) بر نقش ادراکـات تأکیـد می‌ورزد.نظریه‌هـای محتوایی (مثل نظریه سلسله مراتب نیازها، نظریه انگیزش و بهـداشت روانی هرزبرگ، نظریه آلـدرفر، نظریه دیویـد مـک کللنـد، نظریه دوسـاحتی بـودن انسـان) بـا محتوا سـر و کـار داشـته، چیسـتی رفتارهـای برانگیخته شده را شرح می‌دهد و در تعیین و تدوین سائقه‌های برانگیزنده مردم تلاش می‌کند.نظریه‌های فرایندی (مثل نظریه برابری، نظریه انتظار، نظریه مبتنی بر تعیین هدف و نظریه تقویت و دیدگاه سیستمی) چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف کرده، در تشـریح رفتار انتخابگر افراد می‌کوشـد. به عبارت دیگر، این نظریه به شـیوه یا نوع انـدیشه توجه می‌کند؛ شیوه‌ای که افراد درباره نوع رفتار خود تصمیم می‌گیرند.(۲۱)توجه به سه نکته درباره این نظریات ضـروری است:۱. نظریه‌های انگیزش مـدیران را با معمای روان‌شـناختی، که مرکّب از توصیـف‌ها و توصیـه‌های گوناگون است، آشـنا می‌سازد. در هر صورت، مدیران می‌توانند درباره رفتار کارکنان از هر نظریه انگیزشـی درس‌های مهمی بگیرنـد و در چارچوب مدیریت اقتضایی، نیاز دارند فنون انگیزشـی را که با افراد و موقعیت آنان مناسب‌تر است، برگزیننـد.(۲۲)۲. هیـچ نظریه‌ای به تنهـایی تبیین تمام عیار و کامل از تنوع و پیچیـدگی رفتار به دست نمی‌دهـد، بلکه هر کـدام ـ که بعضـا از دیـدگاهی غیر از دیـدگاه ابتـدایی آن مطرح گردیـده ـ برای تـبیین جنبه‌هـایی از رفتـار مفید است.(۲۳)۳. در عین توجه به نکته نخست، باید سـعی شود در تنظیم مباحث تطبیقی، نظریه‌ای که به دیدگاه اسـلامی نزدیک‌تر بوده و در متون دینی به مطالب مربوط آن توجه بیش‌تر شده است، شـناسایی شود و با دقت و تأمل بیش‌تر، بررسی و تحلیل گردد و برای پربـارتر کردن نظریه اسـلامی از نقـاط قوّت آن اسـتفاده شـود.نقـد کلی بر رویکرد تجربه‌گرایی در روان‌شناسیروان‌شـناسانی که در تحقیقاتشـان روش علوم تجربی را به کـار می‌گیرنـد، از تحقیق و کنکـاش درباره بسـیاری از پدیـده‌های مهم روانی که در محـدوده مشاهـده و آزمون تجربی نمی‌گنجـد؛ دوری می‌کننـد. از این رو، کار بررسـی در مورد خود «نفس» را از حوزه تحقیقاتی خود کنار گذاشـته‌اند. یکی از پیامـدهای گرایش بـه اسـتفاده از روش علـوم تجربی در تحقیقـات روان‌شناسـی این بـود که در این تحقیقـات، گرایش‌هـای مـادی، که همه پدیـده‌های روانی را ناشـی از فعالیت‌هـای تنکردشـناختی می‌دانـد، حـاکم گردیـد؛ گرایش‌هایی که از تفـاوت اساسـی میـان ذات و حقیقت انسـان (بعـد معنـوی او) و حیوان، غافـل مانـد و این مسـأله مهم را در تحقیقـات خود به دست فراموشـی سپرد و به همین دلیل، از بررسـی بسـیاری از پدیـده‌های روانی مهم انسان، که شامل جنبه‌های دینی و معنوی و ارزش‌های والـای انسـانی او می‌شود، غفلت ورزیـد و به «نیازهـای اصیـل و والـای انسـانی» توجهی نکرد و از تحقیق درباره مسأله «محبت»، در برترین شـکل انسانی‌اش (به دور از جنبه‌های جنسـی، که تحقیقات برخی از روان‌شـناسان نیز همین جنبه محبت را در برمی‌گیرد) باز ماند و نتوانست تأثیر «عبادت» در رفتار انسان و یا مسأله درگیری روانی میان انگیزه‌های جسمی و روحی و ایجاد توازن بین جنبه‌های

مادی و معنوی او را بررسی کند؛ چنانچه بعضی از روان‌شناسان معاصر از جمله اریک فروم (Erich Fromm) به گرایش‌های مادی که بر تحقیقات روان‌شناسی انسانی حاکم است و بررسی «ارزش‌های والا» و جنبه‌های معنوی رفتار انسان را به کنار نهاده، انتقاد می‌کنند.(۲۴) اریک فروم معتقد است که بعضی از انگیزه‌ها (نیازها)ی روانی در واقع، نیازهای فطری و اساسی نهفته در سرشت انسان هستند که قابل فراگیری و اکتساب از محیط اجتماعی نمی‌باشند.(۲۵)در همین زمینه در سال‌های اخیر، تعداد بسیار کمی از روان شناسان به اهمیت بررسی جنبه‌های روحی انسان توجه کرده و تلاش‌هایی را برای بررسی برخی از پدیده‌های روانی مانند «تله پاتی»(۲۶) و «توهّم»(۲۷) آغاز نموده‌اند. اما این کوشش‌ها همچنان در آغاز راه است و هنوز به نتایج دقیقی که بتوان آن را با اطمینان به مجموعه اطلاعات دقیق بشر درباره انسان افزود، نرسیده است.(۲۸)انتقادات و دیدگاه‌هایی از این قبیل موجب گردید رویکرد «پدیدار شناختی»(۲۹) در روان‌شناسی نضج گیرد و در همین باره راجرز نظریه «خویشتن» و «خودشکوفایی» را مطرح کرد و مزلو بر آن بود تا تقسیم‌بندی دیگری برای انگیزه‌های انسان، پیشنهاد کند که شامل انگیزه‌های روحی نیز بشود.او در این تقسیم‌بندی به دو نوع انگیزه یا نیاز (به تعبیر خودش) معتقد است:الف. نیازهای اصلی؛ب. نیازهای روحی.نیازهای اصلی شامل همان چیزهایی می‌شود که بیش‌تر روان‌شناسان آن‌ها را در تحقیقات خود درباره نیازهای اصلی انسان مورد مطالعه قرار می‌دهند؛ مانند: گرسنگی، تشنگی، انگیزه جنسی، امنیت، عملکرد و انگیزه‌هایی از این قبیل. و نیازهای روحی، در برگیرنده برخی جنبه‌های روانی نیازهای انسان هستند؛ مانند. عدالت‌خواهی، نیکی، زیبایی، نظم و اتحاد.مزلو عقیده دارد که نیازهای روحی انسان نوعی نیازهای فطری است که تکامل، رشد و بالندگی شخصیت فرد به برآوردن آن‌ها بستگی دارد.(۳۰)البته روشن است که برای آشکار شدن نقاط اشتراک و افتراق رویکرد انسان‌گرا و نظریه خودشکوفایی با دیدگاه اسلامی نیازمند انجام مطالعه و بررسی تطبیقی میان آن دو هستیم که بحث آن در این مقال نمی‌گنجد.(۳۰)مرادف‌های واژه‌های «انگیزش»، «انگیزه» و «نیاز» در قرآن(۳۱)۱ـ إثارة: «إثاره» از ریشه «ثور» و به معنای تحریک و تهییج و برانگیختن است و «ثوران» یعنی هیجان.(۳۲)مشتقات «ثور» در قرآن کریم، در چهار مورد به کار رفته است که دو مورد آن درباره إثاره زمین و دو مورد درباره إثاره ابرها آمده.(۳۳) از آن جمله است آیه ذیل:«واللّه الّذی اَرسلَ الرِّیاحَ فتُثیرُ سَحابا فسقناهُ إلی بلدٍ مَیتٍ فاحیینا بِهِ الاَرضَ بعدَ مَوتِها کذلکَ النُّشورُ» (فاطر: ۹)؛ خداوند کسی است که بادها را می‌فرستد تا ابرها را برانگیزد. پس ما آن ابرها را به سوی زمین مرده می‌رانیم و به وسیله آن، سرزمین مرده را زنده می‌کنیم. رستاخیز نیز همین گونه است.۲ـ بعث: «اصلُ البعثِ إثارةُ الشَّیءِ وتوجیهُه».(۳۴) بعث در اصل لغت، به معنای برانگیختن چیزی و جهت دادن به آن است. بعث دو قسم است: بشری و الهی. بعث الهی نیز دو گونه است: یکی به معنای ایجاد اعیان، اجناس و انواع از عدم، که مختص خداوند عزّوجل است و دیگری به معنای برانگیختن و زنده کردن مردگان که برخی اولیای الهی نیز از این توانایی بهرمندند؛ مثل حضرت عیسی علیه‌السلام .مشتقات «بعث» در قرآن مجید، در ۶۷ مورد به کار رفته که حدود ۲۹ مورد آن درباره قیامت و برانگیختن انسان‌ها در آن هنگام، ۲۱ مورد درباره پیامبران علیهم‌السلام و سایر موارد درباره بیداری از خواب برخی افراد در دنیا و بعضی حیوانات است . از جمله مواردی که «بعث» در مورد برانگیختن انسان‌ها در قیامت است، آیه ذیل می‌باشد:«وسلامٌ علیه یومَ وُلِدَ ویومَ یَموتُ ویَومَ یُبعثُ حیّا» (مریم: ۱۵)؛ درود بر وی، روزی که تولد یافت و روزی که می‌میرد و روزی که زنده برانگیخته می‌شود.و از جمله مواردی که «بعث» در مورد برانگیختن پیامبران علیهم‌السلام به کار رفته، آیه ذیل است:«فَبَعثَ اللّهُ النّبیّینَ مُبشِّرینَ و مُنذرینَ» (بقره: ۲۱۳)؛ سپس خداوند پیامبران را برانگیخت تا مردم را بشارت دهند و انذار کنند.۳ـ حثّ: «حثّه علی الامر أی حرّصه علیه».(۳۵) یعنی تحریص کرد او را بر آن کار. و «الحث، الاعجال فی اتصال»؛ حثّ یعنی به عجله و شتاب واداشتن مستمرّ. و «الطائرُ یحثُّ جناحیه فی الطیران: یحرّکهما»؛ یعنی پرنده به هنگام پرواز بال‌هایش را به حرکت درمی‌آورد.(۳۶)از ماده «حث» تنها یک مورد در قرآن مجید آمده و آن عبارت است از:«ثُمّ استوی علَی العرشِ یُغشی اللّیلَ النّهارَ یَطلُبه حَثیثا» (اعراف: ۵۴)؛ آن گاه به تدبیر جهان هستی پرداخت و روز را به پرده شب می‌پوشاند، در حالی که روز، شتابان شب را

می‌جوید.۴ـ تحریض: «التحریض: التحضیض. قال الجوهری: التحریضُ علی القتالِ، الحثّ والإحماءُ علیه»؛ تحریض بر جنگ یعنی تحریص کردن و به جوشش و قیام فراخواندن برای جنگ. تأویل تحریض در لغت، این است که انسان به گونه‌ای تحریک شود که بداند در صورتِ تخلف، در شرف مرگ و نابودی است. لحیانی می گوید: «حَرّضِ المؤمنینَ علَی القتالِ»: یعنی تحریض کن و برانگیز مؤمنان را به گونه‌ای که با استقامت به جنگ ادامه داده و دشمن را شکست دهند.(۳۷)از ماده حرض تنها دو مورد در قرآن مجید آمده که درباره تحریص و برانگیختن پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله مؤمنان را به جنگ است. یکی از آن دو مورد، آیه ۶۵ سوره انفال و دیگری آیه ذیل است:«فقاتِلْ فی سبیل اللّهِ لا تُکلَّف اِلّا نفسُک وحرّضِ المؤمنینَ...» (نساء: ۸۴)؛ پس (ای پیامبر) تو خود تنها در راه خدا به کارزار برخیز که جز شخص تو بر آن مکلّف نیست و مؤمنان را ترغیب کن....۵ـ حضّ: «الحضُّ ضربٌ مِن الحثِّ...» حضّ عبارت است از نوعی حث و تحریص و ترغیب که به طور اعم، هم نسبت به چیزی که سیر و رانش دارد به کار می‌رود و هم نسبت به چیزی که سیر و رانش ندارد. حضّ نیز به معنای تحریص و ترغیب به خیر است و تحضیض به قتال یعنی تحریض و تحریص و ترغیب به قتال. «محاضۀ» یعنی ترغیب و برانگیختن دو نفر همدیگر را و تحاضّون در آیه قرآن به معنای ترغیب و برانگیختن بعضی «بعضی دیگر» است.(۳۸)از ریشه «حضّ» سه مورد در قرآن کریم آمده که هر سه درباره ترغیب و تحریص به اطعام مساکین است، دو مورد آن در سوره‌های حاقه: ۳۴ و ماعون: ۳ است و سومی عبارت است از آیه ذیل:«کَلاّـ بل لا تُکرمونَ الیتیمَ ولا تَحاضُّون علی طعامِ المسکینَ» (فجر: ۱۷ و ۱۸)؛ چنان نیست که شما تصور می کنید، بلکه شما یتیمان را گرامی نمی‌دارید و یکدیگر را بر اطعام مستمندان تشویق نمی کنید.۶ـ نزغ: النزغ شبیه النخس...»؛ نزغ مثل نخس است و این که شیطان انسان را نخس می کند یعنی او را تحریک و تهییج می کند و به انجام بعضی از گناهان برمی‌انگیزد. «نزغ» فقط در امور شر به کار می‌رود.(۳۹)مشتقات «نزغ» شش مورد در قرآن به کار رفته که همه آن‌ها درباره انگیزش شیطانی است؛ چهار مورد آن در سوره‌های یوسف: ۱۰۰، اسراء: ۵۳، فصلت: ۳۶ و دو مورد آن در آیه ذیل به کار رفته است:«وامّا ینزغَنّکَ مِن الشّیطانِ نزغٌ فاستعِذْ باللّهِ» (اعراف: ۲۰۰)؛ اگر شیطان خواست مداخله نماید و تو را به غضب و انتقام وادارد، به خدا پناه ببر.۷ـ نشور: «نشر» به معنای زنده کردن و برانگیختن پس از مرگ است. «نشرَ اللّه المیتَ یَنشرُه نشرا ونشورا»؛ یعنی خدا مرده را زنده می کند و زجاج می گوید: «نشرهم اللّه» أی بعثهم؛ یعنی خدا آن‌ها را برمی‌انگیزد، همچنان که خداوند می‌فرماید: «والیهِ النُّشورُ» وانشره اللّه یعنی خدا او را زنده کرد.(۴۰)از مشتقات «نشر» ۲۱ مورد در قرآن کریم به کار رفته که بعضی از آن مفهوم انگیزشی دارد؛ از جمله آیه ذیل:«لا یَملکونَلِانفُسهم ضَرّا ولا نَفعا ولا یَملکونَ موتا ولا حیوةً ولا نُشورا» (فرقان: ۳)؛ معبودهایی که نه اختیار سود و زیان خویش را دارند و نه اختیار مرگ و حیات و رستاخیزشان را.۸ـ سائق: «سوّق الابلَ وغیرها» به معنای راندن چهارپایان است. در تفسیر آیه:«وجاءتْ کلُّ نفسٍ معها سائقٌ و شهیدٌ» (ق: ۲۱)گفته شده به این معناست که با هر فردی فرشته‌ای است که او را برای حساب به محشر پیش می‌برد و فرشته‌ای که به نیك و بد اعمال او شهادت می‌دهد.(۴۱)مشتقات «سوق» در قرآن مجید، هفده مورد است که در بیش‌تر موارد، به معنای مورد نظر (راندن و سوق دادن) به کار رفته است و در یک مورد، خود واژه «سائق» استعمال شده که ذکر آن گذشت.۹ـ سبب: «السببُ الحبلُ یَشُدُّ بالشیءِ فیجذبُ به...»؛ سبب عبارت است از ریسمانی که به چیزی بسته می‌شود و به کمك آن کشیده می‌شود.(۴۲) «السببُ کلُّ شیءٍ یَتوصَّلُ بِه الی غیرِه...»؛ سبب به هر چیزی گویند که به کمک آن چیزی به چیز دیگر می‌رسد یا وسیله‌ای برای نیل به آن قرار می گیرد.(۴۳)از مشتقات «سبب»، نه مورد در قرآن کریم به کار رفته است؛ از جمله آیه ذیل:«إذْ تبرّأَ الّذینَ اتُّبعوا مِن الّذینَ اتَّبعوا وَرأوا العذابَ وتقطّعت بهمُ الاسبابُ» (بقره: ۱۶۶)؛ آن هنگام که پیشوایان باطل از پیروان خود بیزاری جویند و عذاب خدا را مشاهده کنند و هر گونه سبب و وسیله‌ای از آن‌ها قطع شده است.۱۰ـ رغبت: «اصل الرغبةِ السّعةُ فِی الشیءِ...»؛ اصل رغبت به معنای گستردگی و فزونی گنجایش چیزی است. «و الرغبةُ و الرغبُ و الرغبی السَّعةُ فِی الارادةِ»؛ یعنی رغبت عبارت است از فزونی و قوّت اراده؛ مثل این گفته خداوند متعال:«اِنَّهم کانُوا یُسارعونَ فِی الخیراتِ ویَدعوننا رَغَبا ورَهَبا»

(انبیاء: ۹۰)؛ چرا که آن‌ها در نیکی‌ها سرعت می‌گرفتند و به خاطر عشق (به رحمت) و ترس (از عذاب) ما را می‌خواندند.وقتی «رغب فیه» یا «رغب الیه» گفته می‌شود، اقتضای طلب حریصانه آن را دارد و وقتی «رغب عنه» گفته می‌شود، اقتضای بی‌رغبتی و زهدورزی نسبت به آن را دارد؛ مثل این گفته خداوند عزّوجلّ:«وَمن یَرغبُ عَن مِلّةِ ابراهیمَ إلاّ مَن سَفِهَ نفسُه» (بقره: ۱۳۰)؛ هیچ کس از کیش ابراهیم [دین فطری] روی نگرداند، جز کسی که خویشتن را دچار حماقت کرده است.(۴۴)از مشتقات «رغب» شش مورد دیگر نیز در قرآن به کار رفته که عبارت است از: توبه: ۵۹ و ۱۲۰، قلم: ۳۲، انشراح: ۸، نساء: ۱۲۷، مریم: ۴۶.۱۱ـ میل: «المَیْلُ العدولُ عنِ الوسطِ الی احدِ الجانبینِ...»؛ میل یعنی انحراف از وسط به یکی از دو سو (۴۵) و به معنای رو آوردن به سوی چیزی است.(۴۶)از مشتقات «میل» در قرآن مجید، شش مورد آمده که چهار مورد آن در سوره نساء، آیه‌های ۱۰۲ و ۱۲۹ و دو مورد آن در آیه ذیل است:«ویُریدُ الّذینَ یَتّبعونَ الشَّهواتِ اَن تمیلوا مَیلاًـ عظیما» (نساء: ۲۷)؛ و مردمی که پیرو شهواتند می‌خواهند که شما مسلمانان از راه حق و رحمت الهی بسیار منحرف گردید.۱۲ـ اصغاء: «الصغْو المیلُ، یقالُ: صَغتِ النُّجومُ والشَّمسُ...»؛ صغو به معنای میل است و گفته می‌شود ستارگان و خورشید به غروب میل کردند و «اصغیتُه الی فلان»؛ یعنی به سمت فلانی آن را متمایل نمودم؛ (۴۷) چنانچه خداوند متعال می‌فرماید:«ولتُصغی اِلیهِ اَفئدةُ الّذینَ لا یُؤمنونَ بِالاخرةِ» (انعام ۱۱۳)؛ و برای این که قلوب کسانی که به آخرت ایمان ندارند به آن (گفتار آراسته) مایل شود.«صغو»، هم به معنای میل فیزیکی است و هم به معنای میل و کشش قلبی، گرچه در قرآن، به معنای دوم است و «لِتُصغی الیه، ای یمیلُ الیه»؛ یعنی تمایل پیدا کند به سوی آن.(۴۸)از مشتقات «صغو» تنها دو مورد در قرآن کریم آمده که در یک مورد، با واژه «افئده» همراه است ـ که ذکر شد ـ و در مورد دوم (تحریم: ۴) با واژه «قلوب» همراه می‌باشد.۱۳ـ شهوت و شهوات: «شهیَ الشّیءُ وشهاه یَشهاهُ»؛ یعنی دوستدار آن چیز شد و نسبت به آن رغبت نشان داد. «شهیّ» به معنای لذیذ و «شهوان» و «شهوانی» به معنی «شدید الشهوة» است.(۴۹) اصل «شهوت» به معنای اشتیاق و رغبت نفس است به چیزی که اراده می‌کند.(۵۰)صدرالمتألهین شیرازی رحمه‌الله می‌فرماید: شهوت یکی از اوصاف نفسانی است و به معنای میل مفرط و علاقه و رغبت شدید است و عبارت است از حرکت نفس برای طلب چیزی که ملائم نفس یا لذت‌بخش است. اعتدال این صفت نفسانی، عفت است و افراط آن شره و تفریط آن، خمود. عفت مبدأ و منشأ سخا، حیا، صبر، مسامحه، قناعت، ورع، قلت طمع و مساعدت است. و از طرف افراط آن، حرص، وقاحت، تبذیر، ریا، هتک، مخافت، ملق، حسد، شماتت و تذلل در مقابل اغنیا، منشعب می‌شود. (۵۱)از واژه «شهوت» و مشتقات آن سیزده مورد در قرآن مجید به کار رفته است. یک مورد آن تبعیت از شهوات است ـ که ذیل عنوان «میل» بیان گردید. اینک به یک مورد دیگر ـ که در آن چندین مفهوم روان‌شناختی ـ به کار رفته و جای بحث فراوان دارد ـ اشاره می‌شود:«زُیّنَ لِلنّاسِ حُبُّ الشّهواتِ مِن النِّساءِ والبَنینِ والقناطیرِ المُقنطرةِ مِنَ الذّهبِ والفِضّةِ والخَیلِ المُسوَّمةِ والاَنعامِ والحَرثِ ذلکَ متاعُ الحیاةِ الدُّنیا واللّه عندهُ حسنُ المآبُ.» (آل عمران: ۱۴)در این آیه، خداوند متعال از آراسته گردیدن و جلوه‌گر شدن دوستی و حب شدید انسان‌ها سخن می‌گوید که عبارت است از: دل‌ربایی و شیدایی نسبت به زنان، فرزندان، همیان‌های زر و سیم، اسب‌های نشان‌دار نیکو، چهارپایان، مزارع و املاک.۱۴ـ حاجة: «الحَوج» به معنای طلب و خواهش، و «الخُروج وحاجة وحائجه» به معنای نیاز و غرض و هدف است؛ چنانچه خداوند تعالی می‌فرماید: «ولتُبلغُوا علیهَا حاجةً فی صُدورِکم»(۵۲)از ریشه «حوج» در قرآن کریم، تنها سه مورد آمده که هر سه عبارت است از کلمه «حاجة» و به همراه واژه «نفس» یا «صدور» (سینه‌ها) به کار رفته است؛ دو مورد آن در سوره‌های یوسف: ۶۸ و حشر: ۹ آمده و مورد سوم آن در آیه ذیل:«ولَکُم فیها منافعُ ولتَبلغُوا علیها حاجةً فی صُدورِکم» (غافر: ۸۰)؛ و برای شما در آن‌ها منافع قابل ملاحظه‌ای است تا به وسیله آن‌ها به مقصدی که در دل دارید برسید.۱۵ـ فقر: «فقر» از ستون فقرات است که به معنای امری است که کمرشکن می‌باشد. «فاقره» نیز در سوره قیامت از همین ریشه است:«تَظُنُّ اَن یُفعلَ بِها فاقرة» (قیامت: ۲۵)؛ گمان دارند که با آن‌ها رفتاری کمرشکن می‌کنند.«فقر» ضد غنی و دارایی است. ابن‌عرفه می‌گوید: فقیر در لغت، به معنای محتاج است؛ چنانچه خداوند متعال می‌فرماید: «اَنتم الفقراءُ اِلَی اللّهِ»؛ یعنی

شمایید نیازمندان به خدا.(۵۳)در قرآن مجید، از مشتقات «فقر» چهارده مورد به کار رفته که شامل دو نوع فقر مادی و معنوی است. فقر مـادی مثـل آیه ذیل:«اِنَّماالصَّدقاتُ لِلفقراءِ والمَساکینِ والعاملینَ عَلیها» (توبه: ۶۰)؛ زکـات مخصوص فقرا و مساکین و کارکنانی است که برای (جمع‌آوری) آن کـار می‌کننـد. و فقر مـادی و معنوی مثـل آیه ذیـل:«یَا اَیُّهـا النَّاسُ انتم الفُقراءُ اِلَی اللّهِ واللّه‌هو الغَنیُّ الحمیدُ» (فاطر: ۱۵)؛ ای مردم، شـما (همگی) نیازمندان به خدایید و تنها خداوند بی‌نیاز و شایسته هرگونه حمد و ستایش است.مبانی انگیزش از دیدگاه اسلام (۵۵)مبـدأ و معـادیکی از مسائل مهم درباره انگیزه‌های انسانی این است که این نیازها و خواست‌ها معمولاً همه جا و همیشه قابل ارضا نیست؛ یعنی به هنگام ارضا، تزاحم پیـدا می‌کنند. بحث این است که وقتی در خواست‌ها تزاحم به وجود می‌آیـد و یـا حتی عواملی مثـل عـادات و هیجانات ـ که از جمله چیزهایی است که روان‌شـناسان موجب تقـدّم خواستی بر خواسـت دیگر دانسـته‌اند ـ آدمی را به سویی می‌کشد، انسان چگونه می‌تواند منفعل نماند و نقش فعّال داشـته باشد؟بر اساس آنچه از قرآن و روایـات برمی‌آیـد، ارزش اصـلی انسـان، در گرو همیـن فعالیت‌هـای مثبت او است. امـا اگر فرد بخواهـد بـا اختیـار و انتخـاب خـود، خواستی را ترجیـح دهـد، اساس انتخاب و معیار آن، چیست؟از آن جا که اصل و محرّک انتخاب‌ها، لذت بدنی یا روحی است، سـه معیـار می‌تـوان در نظر گرفـت:اول. خواسـتی را انتخـاب کنیم که ارضـایش لـذت بیش‌تری دارد.دوم. خواسـتی را انتخـاب کنیم که ارضایش لـذت پایـدارتر دارد.سوم. ببینیم کدام یک کمال بیش‌تری در ما ایجاد می‌کند.ولی همه این معیارها کم و بیش ما را دچار سرگردانی می‌کند؛ زیرا گاهی می‌خواهیم لذت‌ها را بسـنجیم، اما لذتی فراموش شده یا گاهی ممکن است هیجان خاصـی التفات ما را از دیگر لـذت‌ها سـلب کنـد و مقایسه را غیر ممکن سازد و گاه اصـلاً انسان متحیّر می‌شود که ملاک لذت را در چه بداند؟ یا در چه زمان و برای چه کسـی؟ علاوه بر این، گاه دوام لـذت‌ها نیز یکسان است و از سویی، ما نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم که وجود خود مـا چه قـدر دوام خواهـد یـافت تا لـذت پایـدارتر را برگزینیم و سـرانجام، نمی‌دانیم انسان تا چه حـد امکان کمال‌یابی دارد تا کمال بیش‌تر را بشناسـیم و برگزینیم.در این جـا، نقش علم و شـناخت، بیش‌تر روشن می‌شود. نخستین کاری که انسان بایـد انجام دهـد تا دست کم از همین معیارهای محـدود اسـتفاده کنـد، این است که درباره این مطالب بهتر بیندیشـد: آیا عمر انسان همین عمر معمول است یا عمر دیگری نیز دارد؟ آیا حیات دیگری هم هست؟ کمالاتی که انسان می‌توانـد پیدا کند، چیست و در رابطه با چه چیز پیدا می‌شود؟ انسان چه کنـد تا کامل شود؟ در تحصیل کمال امر وجودی (که اکنون فاقد آن هستیم) از کجا می‌آید؟ منشأ آن چیست؛ تصادفی است یا قانونی دارد؟بنابراین، پیش از هرگونه تصمیم، باید از یک سو، بررسـی کنیم که کمال از کجا و با چه ضابطه‌ای به وجود می‌آیـد که به بحث خداشناسـی مربوط می‌شود. از سوی دیگر، بایـد ببینیم که تـا چه هنگـام ادامه خواهـد داشت، که این به بحث معـاد بـاز می‌گردد.پس انسـان برای این که بتوانـد خود را درست بشـناسد و نظـام ارزشـی درسـتی برای زنـدگی خود در نظر بگیرد، بدون روشن کردن مسأله مبدأ و معاد، راه به جایی نمی‌برد. این نکته بسـیار مهمی است. ما به برکت نور قرآن و تعالیم اسلام و پیشوایان دین، به راحتی می‌توانیم این مسائل را حل کنیم، ولی دانشـمندان بشـری دچار سرگردانی بسیار شده‌اند. چندان در مبانی اخلاق و فلسـفه اخلاق و معیار خیر و شـر، تلاش کرده‌اند که قابل شمارش نیست و روز به روز سرگردان‌تر هم شده‌اند. ما به راحتی می‌توانیم اثبات کنیم که شـناخت نظام ارزشی صحیح، بی شناخت مبدأ و معاد میسّر نیست.پس از ذکر این مقدمه ـ که برای رسیدن به بحث‌های شناخت شؤون نفس، گرایش‌ها، بینش‌ها و توان‌های نفس لازم بود ـ باید مسأله مبدأ و معاد روشن شود، چرا که در غیر این صورت نظام ارزشـی در رفتارهای انسان، شکل مطلوب و راستین را پیدا نمی‌کند. (۵۶)رابطه ارزش‌ها و ضد ارزش‌ها با انگیزش و رفتاربر اساس دیدگاه اسلامی، پس از بررسی ارزش‌ها و ضد ارزش‌های انسانی، ماهیت اساسی انسان، ابعاد روحی، نیروهای مثبت و منفی و توانایی‌های درونی وی این نتیجه به دست می‌آیـد که رفتار آدمی هر لحظه تحت تأثیر نیروهای مثبت و منفی است و به هر میزان که ارزش‌هـای انسانی در او تقویت شـده باشـد و ویژگی‌های انسانِ رشـد یافته و کامل اسـلامی بر او حاکم باشـد و در جهت قرب الهی گام بردارد، به همان میزان نیز انگیزه‌ها و جاذبه‌های معنوی در او کارساز خواهـد بود و به عکس، به هر انـدازه که نیروها

و ارزش‌های منفی بر وجود او حاکم باشد، رفتار او توسط انگیزه‌های پست شکل می‌گیرد.در حدیثی که شیعه و سنّی روایت کرده‌اند، این چنین آمده است: از امام صادق علیه‌السلام سؤال شد: ملائکه برترند یا بنی‌آدم؟ حضرت فرمود: حضرت علی علیه‌السلام فرمود: «اِنَّ اللّهَ عزَّوجلَّ رَکّبَ فِی الملائکهِ عقلاً بلا شهوهٍ، ورَکّبَ فِی البهائِم شهوهً بلا عقلٍ، ورَکّبَ فی بنیآدمَ کلیهما. فَمَن غَلبَ عقلَه شهوتُه فهو خیرٌ مِن الملائکهِ، ومَن غَلبَ شهوتَه عقلَه فهو شرٌّ مِن البهائِم»(۵۷)؛ خداوند عزّ وجل ملائکه را با ترکیبی از عقل محض بدون شهوت و حیوانات را با ترکیبی از شهوت بدون عقل آفرید، ولی در انسان، عقل و شهوت (سرشت فرشته و سرشت حیوان) را با یکدیگر ترکیب کرد. پس هر کس عقلش بر شهوت وی غلبه کند، از فرشتگان برتر است و هر کس شهوتش بر عقلش غلبه نماید، از چارپایان پست‌تر می‌باشد.این ترکیب انسان ـ به تعبیر حدیث ـ از جنبه فرشته‌ای و جنبه حیوانی، قهرا در انسان دو گرایش متضاد به وجود آورده است: گرایش آسمانی و گرایش زمینی. آن‌گاه خدا به انسان نیروی شناخت و اراده آزاد داده و او را در میان این دو راه مختار کرده است تا یکی را انتخاب کند:(۵۸)«إنّا هَدیناهُ السَّبیلَ إمّا شاکرا و امّا کفورا» (انسان: ۳)؛ به تحقیق، ما راه (حق و باطل) را به انسان نمودیم، حال یا هدایت را می‌پذیرد و سپاسگزار می‌گردد و یا ناسپاس.ابعاد سه‌گانه نیازهای انسانگفته می‌شود: اصولاً انسان بدون انگیزه دست به هیچ کاری نمی‌زند. پس هر رفتاری بر اساس انگیزه‌ای است. از طرف دیگر، هیچ انسانی دارای انگیزه‌ای نمی‌شود، مگر بر اساس نیازی که برای او مطرح شده است؛ یعنی انسان برای پاسخ‌گویی به نیازش، دارای انگیزه می‌شود و با برانگیخته شدن، رفتاری از او سر می‌زند.از این رو، لازم است پیش از بحث از انگیزه‌های انسان و تعیین انگیزه‌های متعالی و ارزشمند، نخست نیازهای انسان را بررسی کنیم.نیازهای اساسی انسان که همه آن‌ها در جریان فعالیت «صیانت ذات» بروز می‌کند، در سه بعد اسامی مطرح می‌گردد:۱. صیانت ذات در بعد حیات طبیعی محض؛ مانند نیاز به غذا، مسکن، بهداشت، تولید مثل و دفاع از هرگونه عامل مخلّ حیات؛۲. صیانت ذات در بعد روانی و شخصیتی؛ نیازهای انسان در این بعد عبارت است از: آرامش روانی و تنظیم ارتباط منطقی بین عوامل برون ذاتی و درون ذاتی و حفظ وحدت و هماهنگی عناصر تشکیل‌دهنده شخصیت و حفظ آن از اختلالاتی که می‌تواند سلامت شخصیت را تهدید کند؛ مانند چند شخصیتی یا تلاشی آن.۳. صیانت ذات در بعد تکاملی شخصیت؛ انسان در این بعد، دارای نیازهای بسیار بااهمیت است که مذاهب الهی و اخلاقیون و مکاتب حقوق و مقررات سازنده و پیشرو واقعی، آن‌ها را مطرح و شخصیت آدمی را به وسیله رفع آن نیازها در گذرگاه تکامل به ثمر می‌رسانند.(۵۹)مهم‌ترین نیازهای بشر از نظر قرآن(۶۰)قرآن در آیات زیبا و دلنشین خود، سه چیز را به عنوان شدیدترین نیازمندی‌های بشر یادآوری می‌کند:«تُؤمنون بِاللّهِ ورسولِه وتُجاهدونَ فی سبیلِ اللّهِ بِاَموالِکم واَنفسکم» (صف: ۱۱)؛۱. ایمان به «اللّه»؛ یعنی ایمان به این که جهان صاحبی دارد به نام «خدا». به عبارت دیگر، تفسیری روحانی از جهان.۲. ایمان به رسول خدا و رسالت او؛ یعنی ایمان به تعلیمات آزادی‌بخش و حیات‌آفرینی که تکامل اجتماع را بر مبنای وحیانی و روحانی توجیه کند و به زندگی صوری رنگ معنوی بخشد.۳. جهاد با مال و نفس در راه خدا؛ یعنی آزادی معنوی نیازی مبرم‌تر از این نیازها برای بشر نمی‌توان یافت.(۶۱)از همین روست که قرآن کریم نسبت به توجه به خدا و رسول خد صلی‌الله‌علیه‌وآله و جهاد در راه او اهتمام خاصی نشان می‌دهد. در آیه ذیل، خداوند تعالی نسبت به کسانی که پدران، پسران، برادران، همسران، خویشاوندان، اموال، تجارت و منازل خود را از خدا و رسول اسلام صلی‌الله‌علیه‌وآله و جهاد در راه او بیش‌تر دوست دارند، می‌فرماید که از هدایت الهی محروم بوده، باید منتظر عذاب او باشند:«قُل إن کانَ آباؤکم وأبناؤکُم... اَحبَّ اِلیکم مِن اللّه ورسولِه وجهادٍ فی سبیلِه فتربَّصوا حتّی یَأتِیَ اللّهُ بِأمرِهِ واللّهُ لا یَهدِی القَومَ الفَاسقینَ» (توبه: ۲۴)اصالت نیازهای فطریچرا یک دانشمند یا محقق ساعت‌های طولانی وقت خود را صرف یافتن مطلبی علمی می‌کند و آن چنان غرق می‌شود که کلیه فعالیت‌های دیگر و لذات مادی را فراموش می‌کند و گاه متوجه اتفاقات آشکاری که در محیط مطالعه او رخ می‌دهد نمی‌شود؟ چرا یک رزمنده بسیجی خود را از تمام وابستگی‌های مادی و عاطفی جدا می‌کند و حتی از فکر درباره آن‌ها رنجور می‌گردد؟ چرا یک ورزشکار در اندیشه پیروزی در مسابقات ملی و جهانی،

ماه‌ها و بلکه سال‌ها تمرینات طاقت‌فرسا را از جان و دل می‌پذیرد؟ و چرا فردی حاضر می‌شود با تمام وجود، مال و منال خود را در راه دفاع از حق صرف کند؟ و در مقابل، دیگری لحظه به لحظه شب و روز خود را در اندیشه منافع شخصی و کسب سود و لذات مادی از هر راه و به هر وسیله‌ای می‌گذراند؟مسلّما نیازهای زیستی انسان نمی‌تواند توجیه‌گر این گونه رفتارهای متنوع و پیچیده باشد. از این رو، بحث «نیازهای فطری» مطرح می‌شود. خواسته‌های فطری آن نیازهایی است که ناشی از ساختمان طبیعی بشر است؛ یک سلسله اموری که هر کس به موجب آن که بشر است، خواهان آن‌هاست و هنوز هم کسی مدعی نشده که رمز آن‌ها را کشف کرده است؛ مثلاً بشر علاقه‌مند به تحقیق و کاوش علمی است، همچنین به مظاهر جمال و زیبایی علاقه دارد، به تشکیل کانون خانواده و تولید نسل با همه زحمت‌ها و مرارت‌هایش علاقه‌مند است، به هم‌دردی و خدمت به هم‌نوع احساس علاقه می‌کند. اما چرا بشر علاقه‌مند به تحقیق است؟ این حس کاوش و حقیقت‌جویی چیست؟ چرا بشر علاقه‌مند به جمال و زیبایی است؟ چرا در انسان حس هم‌دردی و ترحّم نسبت به دیگران وجود دارد؟ این‌ها یک سلسله سؤالاتی است که وجود دارد. ما خواه جواب این «چرا»ها را بدانیم و خواه ندانیم، چیزی که برای ما قابل تردید نیست این که خواسته‌های مزبور فطری است و غیر قابل انکار.(۶۲)ممکن است کسانی در شرایط مخصوصی با یکی از تمایلات فطری خود مبارزه کنند و آن را در درون خویش خاموش نمایند، ولی عمل آنان هرگز نمی‌تواند واقعیت فطری و خاصیت سرشتی نوع بشر را از میان ببرد.به عنوان مثال، تمایل جنسی، که یک غریزه انکارناپذیر بشری است، نزد بسیاری از تارکان دنیا و مرتاضان به دست فراموشی سپرده شده، اما هرگز نمی‌تواند این واقعیت فطری را نابود کند و وجود آن را در بشر انکار نماید. همچنین کسانی که فطرت ایمانی و اخلاقی را در خود نادیده گرفته و ندای باطنی آن را نشنیده‌اند و عمری با این خواهش وجدانی خود مبارزه کرده و خویش را غیر ملتزم به دین بار آورده‌اند، نمی‌توانند فطرت ایمان و اخلاق را در بشر انکار نمایند. انحراف آنان از صراط مستقیم فطرت، ربطی به واقعیت وجدان طبیعی و ساختمان فطری ایمانی و اخلاقی بشر ندارد. (۶۳)انواع دسته‌بندی نیازها، انگیزه‌ها و امیالدر زمینه این که انسان دارای چه نیازهایی است و در نفس او چه امیالی وجود دارد، روان‌شناسان تحقیقاتی انجام داده‌اند و نیازها و کشش‌های درونی انسان را شناسایی و دسته بندی کرده‌اند. در عین حال که درباره این تقسیمات جای بحث فراوان است، در این جا گزارشی اجمالی از انواع این دسته‌بندی‌ها ارائه و دیدگاه اسلامی توضیح و تبیین می‌شود:دسته‌بندی نخستیکی از دسته‌بندی‌های مهم و معروف در روان‌شناسی، تقسیم کشش‌های درونی به چهار قسم غرایز، عواطف، انفعالات و احساسات است.۱ـ غرائز: کشش‌های درونی مربوط به نیازهای حیاتی که با اندام‌های بدن ارتباط دارد، «غریزه» نامیده شده است؛ مثل غریزه خوردن و آشامیدن که هم نیاز طبیعی انسان را رفع می‌کند و هم با اندام گوارشی ارتباط دارد.۲ـ عواطف: میل‌هایی است که در رابطه با انسان دیگر پدید می‌آید؛ مثل عاطفه والدین به فرزند و به عکس و یا کشش‌های گوناگون ما نسبت به انسان‌های دیگر. هر قدر رابطه طبیعی، معنوی یا اجتماعی بیش‌تر باشد، عاطفه قوی‌تر می‌شود.۳ـ انفعالات: انفعالات یا «کشش‌های منفی» مقابل عواطف و عکس آن است؛ یعنی حالتی روانی که بر اساس آن، انسان به دلیل احساس ضرر یا ناخوشایندی، از کسی فرار یا او را طرد می‌کند. نفرت و خشم و کینه و امثال آن‌ها جزو انفعالات محسوب می‌شود.۴ـ احساسات: طبق برخی از اصطلاحات، احساسات حالت‌هایی است که از سه مورد مذکور قبلی، شدیدتر بوده و تنها به انسان اختصاص دارد. سه مورد قبل کم و بیش در حیوانات نیز موجود است، ولی احساسات ویژه انسان است؛ مثل احساس تعجب، استحسان، تجلیل و عشق... تا برسد به احساس پرستش.(۶۴)دسته‌بندی دومباز یک دیدگاه، نیازهای بشر به دو نوع اصلی و شاخه‌های فرعی تقسیم شده است:۱ـ نیازهای اوّلی: این نیازها از عمق ساختمان جسمی و روحی بشر و از طبیعت زندگی اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. تا انسان، انسان است و تا زندگی وی زندگی اجتماعی است، این نوع نیازمندی‌ها هست. این نیازمندی‌ها خود سه قسم است:الف ـ جسمی: از قبیل نیاز به خوراک، پوشاک، مسکن و همسر.ب ـ روحی: از قبیل علم، زیبایی، نیکی، پرستش، احترام و تربیت.ج ـ اجتماعی: از قبیل معاشرت، مبادله، تعاون، عدالت، آزادی و مساوات.۲ـ نیازهای ثانوی: نیازهایی است که از

نیازهای اوّلی ناشـی می‌شود. نیاز به انواع ابزار و وسایل زندگی، که در هر عصـر و زمانی با عصـر و زمان دیگر فرق می‌کند، از این نوع است.نیازهای اوّلی، محرّک بشـر به سوی توسـعه و کمال زندگی است. اما نیازهای ثانوی ناشی از توسعه و کمال زندگی است و در عین حـال، محرّکی به سوی توسـعه بیش‌تر و کمـال بالاـتر.تغییر نیازهـا و نو و کهنه شـدن آن‌ها مربوط به نیازهای ثانوی است. نیازهای اوّلی نه کهنه می‌شود و نه از بین می‌رود؛ همیشه زنـده و نو است. برخی از نیازهای ثانوی نیز چنین است. از آن جمله است: نیازمندی به قانون. این نیاز ناشی از نیاز به زندگی اجتماعی است و در عین حال، همیشگی می‌باشد. بشر هیچ زمانی بی‌نیاز از قانون نخواهد بود.(۶۵)دسته‌بندی سوم(۶۶)از نظرگـاهی دیگر، خواست‌هـای انسـان به دو دسـته فردی و اجتمـاعی تقسـیم می‌شود. امیـال غریزی معمولاً از دسـته فردی است. سایر امیال از جمله عواطف، غالبا جنبه اجتماعی دارد. انفعالات نیز همین گونه است: گاه آدمی از خطری برای جان خود می‌ترسد، ولی گاه خطری جامعه را تهدید می‌کند.دسته‌بندی چهارماز نگاهی دیگر، خواست‌ها به دو قسم تقسیم شده است:۱ـ مادی: خواست‌هایی است که با ارضای آن‌ها، نیاز بـدن تأمین می‌شود؛ مثل غرایز.۲ـ روحی: خواست‌هایی است کـه پس از تـأمین نیازهـای بـدن نیز ظهـور می‌یابـد؛ مثـل نیـاز بـه شـادی. گرچـه تـن سـالم اسـت، ولی ممکـن اسـت روان، شـاد نباشـد.دسـته‌بندی پنجمـدر بحـث خودشناسـی، تقسـیمی انجـام گرفتـه و بر اسـاس آن خواست‌هـا به دو دسـته تقسیم شـده است:۱ـ خواست‌هـایی که در جهت حفظ بقا و موجودیت است؛ خواست‌هایی که ارضای آن‌ها به بقای آدمی کمک می‌کنـد؛ ماننـد میل به خوراک و پوشاک و غریزه صیانت.۲ـ خواست‌هـایی که در جهت تحصـیل کمالاـت وجودی است؛ اقتضای این دسـته از تمایلات، تکامـل وجود است. این خواست‌هـا در جهت حفـظ موجودیت نیست، بلکه در جهت تکامـل یافتن وجود مفروض است.دسـته‌بندی ششـماز منظری دیگر، انگیزه‌های انسان به سه نوع عمده تقسیم شده است:۱ـ انگیزه‌های پنـداری: این انگیزه‌ها از هیچ واقعیت عینی نشأت نمی‌گیرد، بلکه شکل گرفته از مجموعه‌ای از پندارها و خیالات شعارگونه و بی‌محتواست که گاه برای پیشبرد اهداف خاصی ایجاد و پی‌گیری می‌شود.۲ـ انگیزه‌هـای مادی: انگیزه‌هایی است که از یک واقعیت عینی مایه می‌گیرد و در محـدوده نیازهای مادی انسان مطرح می‌شود و از این رو، کاربرد محـدودی دارد و نمی‌توانـد در زمینه‌های معنوی کارآیی داشـته باشـد و انسان را به تلاش وادارد.۳ـ انگیزه‌هـای معنوی: این انگیزه‌هـا علاـوه بر این که از واقعیت‌های عینی و نفس‌الامری سرچشـمه می‌گیرد، با ورود به حیطه روح و روان آدمی، از کـاربردی وسیع برخـوردار است. این انگیزه به دو شـکل ظـاهر می‌شود:الف. انگیزه‌هـای والاـی انسـانی؛ب. انگیزه‌های الهی.(۶۷)دسـته‌بندی هفتماز دیـدی دیگر، تمایلات آدمی را به دو مرحله تقسـیم کرده‌انـد:۱. آنچـه جنبه مـادی و تنکرد شناسانه دارد؟۲. آنچه جنبه روانی دارد، امـا از خواست‌های عالی روحی است؛ مثل آرمان‌خواهی و آزادی‌طلبی.دسـته‌بندی هشـتمبر اسـاس تقسـیم دیگر، گرایش‌هـای انسـان را می‌تـوان بـه دو دسـته گرایش‌هـای مقـدس و نامقـدس تقسـیم کرد:۱ـ گرایش‌هـای نامقـدس:گرایش‌هـای نامقـدس همـان جاذبه‌هـای مـادی و طـبیعی است که بر خودمحوری اسـتوار است؛ یعنی گرایش‌هـایی که در نهایت امر در آن‌ها خودِ فردی مطرح است و اگر غیرمحوری هم هست، مثل حیوان در حـدود بقای نوع در محـدوده غریزه است. به علاوه، انسان در وجدان خود قداستی برای آن‌ها قایل نیست.۲ـ گرایش‌های مقدس: در مقابل، یک سلسله گرایش‌های خاص نیز در انسـان هست که از یـک سو، می‌توان آن‌هـا را گرایش‌هایی دانست که بر اساس خودمحوری یا غیر محوری غریزی اسـتوار نیست و می‌توان آن‌ها را «گرایش‌های مقـدس» نامید؛ یعنی گرایش‌هایی که انسان در وجدان خود برای آن‌ها نوعی قداست، برتری و سـطح عالی قایل است، که هر انسانی به هر میزانی که از این گرایش‌ها بیش‌تر برخوردار باشـد، متعالی‌تر است. این گرایش‌ها مادی نبوده، بلکه جاذبه‌هـایی معنوی است که انسـان را به سوی کانون‌های غیر مادی می‌کشانـد.(۶۸)دسـته‌بندی نهمبعضی به دنبال تقسیم قبلی، آرمان‌هـای والای انسانی را به سه دسـته تقسـیم کرده‌انـد:۱ـ حقیقت جویی، شـناخت واقعیـات و حقـایق؛۲ـ فضـیلت‌خواهی، عدالت، حریّت و مانند آن؛۳ـ زیبایی‌طلبی؛ مطلق زیبایی‌هایی که علاقه انسان به آن‌ها تعلق می‌گیرد که بسیار متفاوت است: برخی مربوط به دیدنی‌ها است و برخی به شنیدنی‌ها و بعضی مربوط به تخیّل چون شعر.دسته‌بندی دهمبعضی همان دسته‌بندی پیش را انجام داده، به

اقسام مـذکور، دو قسم دیگر نیز اضافه کرده‌انـد:۱. حقیقت‌جویی؛۲. فضیلت‌خواهی؛۳. زیبایی‌طلبی؛۴. گرایش به خیر و فضـیلت؛۵. حس مذهبی یا عشق و پرستش.برخی از قایلان این تقسیم گفته‌اند: «حس مذهبی» نیز خواستی است در عرض چهار خواست دیگر و بعضـی دیگر، آن چهار قسم را نیز در شعاع این پنجمی قرار داده‌اند.از آن جا که یکی از تقسیمات مهم در باب انگیزه‌های انسان، این تقسیم می‌باشد، درباره آن توضیح بیش‌تری ارائه می گردد. برای این منظور، نخست به ویژگی کلی اقسام اشاره می‌شود و سپس هر یـک از آن‌هـا بـا شـرحی مختصـر، تـبیین می گردد.ویژگی و منشـأ اساسـی جاذبه‌هـای معنویهمـان گـونه که اشـاره شـد، ویژگی گرایش‌هـای مقـدس ـ که گاه از آن‌ها به عنوان «کشـش‌ها» یا جاذبه‌های معنوی نیز تعبیر می‌شود ـ این است که اولاً، با خودمحوری قابـل توجیه نیست و اگر کسـانی توجیهـاتی کرده‌انـد، همه محل بحث و اشـکال است. ثانیا، شـکل انتخابی و آگاهانه دارد و به هر حال، اموری است که ملاک و معیار «انسانیت» شـناخته می‌شود. اگر تمام مکتب‌های جهان را «انسانیت» دم می‌زنـد، «انسانیت» یعنی همین گرایش‌هـا؛ یعنی غیر از این‌ها چیزی نیست. امروز نیز تمام مکتب‌های دنیا ـ اعم از مکتب‌های الهی، مادی و شـکّاک ـ مسائلی را در مورد انسان مطرح می کنند که مافوق حیوانی تلقی می‌شود.(۶۹)اصولاً گرایش‌های معنوی و والای بشر، زاده ایمان و اعتقاد و دل‌بسـتگی‌های او به برخی حقایق در این جهان است که آن حقایق هم ماورای فردی است ـ عام و شامل است ـ و هم ماورای مادی است ـ یعنی از نوع نفع مـادی نیست. این گونه ایمان‌ها و دل‌بسـتگی‌ها به نوبه خود، مولود برخی جهان‌بینی‌ها و جهان‌شناسی‌هاسـت که یا از طرف پیامبران الهی علیهم‌السـلام به بشـر عرضه شـده و یا برخی فلاسـفه خواسته‌اند نوعی تفکر عرضه نماینـد که ایمان‌زا و آرمان‌خیز بوده باشد.(۷۰)به هر حال، گرایش‌های والا و معنوی و فوق حیوانی انسان، آن‌گاه که زیربنای اعتقادی و فکری پیدا کند، نـام «ایمـان» بـه خـود می گیرد.(۷۱)اینـک اصـلی‌ترین جاذبه‌هـای معنـوی، کـه تـا امروز شـناخته شـده و مـورد قبـول اسـت، بیـان می گردد:(۷۲)اصول جاذبه‌های معنوی۱ـ حقیقت جوییاین گرایش را می‌توان «علم‌طلبی» یا «دریافت واقعیت جهان» نیز نامید. انسان، دانش و آگاهی را تنها از آن نظر که او را بر طبیعت مسلّط می‌کنـد و به سود زندگی مادی اوست، نمی‌خواهد، بلکه نفس دانایی و آگـاهی برای انسـان مطلـوب و لـذت بخش اسـت. علم گذشـته از این که وسـیله‌ای است برای بهـتر زیسـتن و برای خـوب از عهـده مسؤولیت برآمدن، فی حد نفسه نیز مطلوب بشـر است. انسان اگر بداند رازی در ورای کهکشان‌ها وجود دارد و دانسـتن و ندانسـتن آن تأثیری در زندگی او ندارد، باز هم ترجیح می‌دهد که آن را بداند. انسان طبعا از جهل فرار می‌کند و به سوی علم می‌شـتابد.این گرایش فطری به گونه‌ای است که انسان را به کشف واقعیت‌ها و درک حقایق هستی و اشـیا، همان گونه که هسـتند، می‌کشانـد. از دعاهای منسوب به پیغمبر اکرم صـلی‌الله‌علیه‌وآله است که می‌فرمودند:«اللّهمَّ اَرِنِی الأشیاءَ کما هِی»؛(۷۳) خدایا اشیاء را همان گونه که هستند به من نشان بـده.اساسا هـدف «حکمت و فلسـفه» همین است و دلیل این که بشـر دنبال فلسـفه رفته است به موجب همین حس بوده که می‌خواسـته حقایق اشـیا را درک کنـد. نام این حس را می‌توان «حس فلسـفی» هم گـذاشت و از نظر فیلسوفان، مسأله حقیقت‌جویی، همان کمال نظری انسان است و انسان بالفطره می‌خواهد کمال نظری پیدا کند؛ یعنی حقایق جهان را درک کند. این حس کم و بیش در همه افراد بشـر وجود دارد. البته مثل همه حس‌های دیگر در افراد شدت و ضـعف دارد و نیز بستگی دارد به این که انسان چه قدر آن را تربیت کرده و پرورش داده باشد. کسانی که از این حس استفاده کرده و آن ار در خود زنده نگه داشته‌اند، به مرحله‌ای می‌رسـند که لذت علم و کشف حقیقت برای آن‌ها برتر از هر لذت دیگری است، چنان که در مورد مرحوم سید محمد باقر حجهٔ الاسـلام شفتی اصفهانی و نیز در مورد پاستور نقل کرده‌اند که در شب زفافشان، چنان جاذبه علم و مطالعه و تحقیق، آن‌ها را به خود کشـید که عروس خود را فراموش کردند.۲ـ گرایش به خیر و فضـیلتاین گرایش از مقوله «اخلاق» است؛ یعنی اموری که انسان به گونه فطری به آن‌ها گرایش دارد، نه به دلیل این که منفعت‌زاست و نیاز مادی او را تأمین و یا زیانی از او دفع می کند بلکه از آن نظر که معتقد است آن امور فضـیلت و خیر عقلانی است؛ منفعت، خیر حسّی است و فضیلت خیر عقلی. به طور کلی، گرایش به فضـیلت دو نوع است: فردی و اجتمـاعی. فردی مثل گرایش انسان به راستی از آن نظر که راستی است و در مقابل، تنفّر از دروغ،

گرایش به تقوا و پاکی، گرایش به نظم و انضباط، گرایش به تسلط بر نفس (مالکیت نفس) و برخود مسلط بودن و حتی شجاعت ـ به معنای قوّت قلب ـ نه زور بازو که آن از مقوله اخلاق نیست ـ شجاعت در مقابل جبن ـ و مثل این‌ها. اجتماعی هم مانند گرایش به تعاون، کمک به دیگران، با یکدیگر یک کار اجتماعی کردن، گرایش به احسان و نیکوکاری، گرایش به فداکاری، گرایش به ایثار:«ویُؤثرونَ علی اَنفسِهم ولو کانَ بِهم خصاصةٌ» (حشر: ۹)؛ دیگران را بر خود مقدّم می‌دارند، در حالی که کاملاً احتیاج دارند به چیزی.«ویُطعمونَ الطّعامَ علی حُبِّهِ مِسکینا و یَتیما و اسیرا اِنّما نُطعمکُم لِوجهِاللهِ لانُریدُ مِنکُم جزاءً و لاشَکورا» (انسان: ۸ و ۹)؛ و به خاطر دوستی خدا به فقیر و اسیر و یتیم طعام می‌دهند و می‌گویند ما فقط برای خدا به شما طعام می‌دهیم و از شما هیچ پاداش و سپاسی نمی‌خواهیم.اخلاق و آنچه بدان وابسته است، از نیازهای دایمی انسان است. این نیاز دایمی، پیوسته در کشاکشی بی‌امان و نبردی پایان‌ناپذیر در میدان جاذبه‌ها و دافعه‌ها و گرایش‌های مثبت و منفی قرار دارد. ولی گرایش به رفتارهای اخلاقی در جنبه مثبت و خیر وجود انسانی قرار دارد و بر همین اساس، گفته می‌شود: گرایش به خیر و فضیلت سرچشمه‌ای فطری دارد؛ از وجدان اخلاقی انسان ناشی می‌شود که پیوسته می‌خواهد بسیاری از کارها را فقط در جهت این که «ارزش اخلاقی» دارد و «خیر اخلاقی» است، انجام دهد.از آن جا که گرایش به رفتارهای اخلاقی در جنبه مثبت و خیر وجود انسانی قرار دارد، بروز آن‌ها نیز از انسان‌های معتقد به اصول و احکام دینی و اخلاقی بیش‌تر انتظار می‌رود و از همین روست که انسان‌های نیک‌اندیش و روشن‌ضمیر این رفتارها را بیش از دیگران مورد تحسین و تشویق قرار می‌دهند.۳ـ گرایش به جمال و زیباییگرایش به جمال و زیبایی‌آفرینی که نامش هنر است ـ به طور مطلق، در انسان وجود دارد و هیچ کس از این حس خالی نمی‌باشد و اصولاً علاقه به زیبایی به عنوان یک بعد از ابعاد معنوی ویژه انسان مطرح است و قسمت مهمی از زندگی انسان را زیبایی تشکیل می‌دهد. انسان زیبایی را در همه شؤون زندگی دخالت می‌دهد؛ دوست دارد قیافه‌اش زیبا باشد؛ نامش زیبا باشد؛ لباسش زیبا باشد؛ خطش زیبا باشد؛ خیابانش و شهرش و مناظر جلوی چشمش زیبا باشد و خلاصه می‌خواهد هاله‌ای از زیبایی تمامی زندگی‌اش را فراگیرد.خود قرآن، یکی از جهات آیت بودن آن و نیز یکی از بزرگ‌ترین عوامل مؤثر در جهانی شدن آن، عامل زیبایی ـ یعنی فصاحت و بلاغت فوق العاده آن ـ است.۴ـ گرایش به خلاّقیت و ابداعاین گرایش در انسان هست؛ می‌خواهد خلق کند و بیافریند، چیزی را که نبوده است به وجود بیاورد. خلاّقیت و ابداع نیز مثل علم، هم وسیله‌ای است برای تأمین نیازهای زندگی و هم خودش برای انسان هدف و برای ذات خویش مطلوب است. به طور کلی، ابتکار در هر قسمتی، خودش خلق است. ابتکار در برخی کارها به معنای خلق روش است و در برخی به معنای خلق چیز دیگر تا ابتکار در ارائه یک نظریه که به معنای خلق آن است.۵ـ عشق و پرستش(۷۴)«عشق» غیر جسمانی ریشه در روح و فطرت انسان دارد و به عنوان برترین تجلّیات روح آدمی و اصیل‌ترین ابعاد وجود اوست. عشق تعلّق قلب و میل مفرط است و به معنای فرط حبّ و دوستی است. عشق چیزی است مافوق محبتی که در حدّ عادی در همه انسان‌ها وجود دارد؛ چیزی است که انسان را از حالت عادی خارج می‌کند و توجه او را منحصر به معشوق می‌کند. عرفا نیز معتقدند عشق امری است که اگر رخ دهد، در انسان وحدت و تمرکز ایجاد می‌کند؛ یعنی او را از هزاران رشته تعلق جدا کرده، به خدا وصل می‌کند.(۷۵)صدر المتألهین رحمه‌الله می‌فرماید: عشق حقیقی محبت خداوند و صفات و افعال اوست.(۷۶)امام خمینی رحمه‌الله می‌فرماید: فطرت عشق به کمال در همه افراد بشر موجود است، اگر چه در تشخیص کمال و این که محبوب و معشوق کیست و کمال حقیقی در چیست با یکدیگر اختلاف دارند. کمال مطلق معشوق همگان است و از آن جا که جز ذات حق کمال و جمال مطلقی در کار نیست، پس همه خواهان و عاشق ذات حق هستند.(۷۷)«پرستش» یعنی این که عشق انسان را به مرحله‌ای می‌رساند که می‌خواهد از معشوق خدایی بسازد و از خود بنده‌ای؛ او را هستی مطلق بداند و خود را در مقابل او نیستی حساب کند. بر این اساس، عشق واقعی از پرستش جدا نیست. انسان هرگاه به چیزی عشق روحانی پیدا کند، این، زنده شدن همان عشق حقیقی به ذات مقدس باری تعالی است که به این صورت پیدا شده. ابراز محبت نسبت به پروردگار و خضوع در مقابل او در واقع شیوه ارضای نیاز به پرستش است.(۷۸)دسته‌بندی

نهایی و جامعاین دسته بندی، که بر اساس یک طرح جامع انجام گرفته، جدیدترین تقسیم‌بندی از انگیزه‌های نفس آدمی است که تا کنون مشاهده شده و از همین رو، با توضیح بیش‌تر به صورت کلی معرفی می‌شود.(۷۹)طبق این طرح، تنها یک «ابر انگیزه» وجود دارد که منشأ یا منبع همه انگیزه‌های نفس آدمی است و انگیزه «حب ذات» یا «خوددوستی» نامیده می‌شود.در طرح مذکور، نخست به عنوان اولین و اصلی‌ترین انشعاب از «حبّ ذات»، تمامی انگیزه‌های نفس به دو نوع کلی تقسیم می‌شود:۱. نوع اول شامل همه انگیزه‌های نفس بجز «خدادوستی» می‌شود.۲. نوع دوم نوع منحصر به فرد (انگیزه خدادوستی) است.انگیزه‌های نوع اول به سه دسته اصلی با شعبه‌ها و جلوه‌های گوناگون تقسیم می‌شود:الف. انگیزه حبّ بقا: این انگیزه در اصل، ریشه فطری دارد، ولی شکل گرفتن و جهت‌یابی آن در گرو یک عامل بیرونی و غیرفطری است. یعنی «علم و شناخت» انسان. درجات گوناگون معرفت می‌تواند موجب ظهور و شکوفایی آن در دو شکل شود:اول. بر اساس بینش مادی و شناختی نادرست از انسان و جهان، انگیزه حب بقا خود را به صورت حرص به دنیا و آرزوی دراز و محبت شدید به داشتن عمر طولانی نشان می‌دهد تا آینده محدود دنیوی او را تضمین کند.دوم. بر اساس شناخت عمیق و صحیح از انسان و جهان و پی بردن به اصالت زندگی اخروی در مقابل زندگی گذرای دنیوی، انگیزه حب به بقای خود را به صورت عدم وابستگی به دنیا و تمایل نسبت به امور اخروی، که تضمین کننده آینده ابدی اوست، نشان می‌دهد.ب. انگیزه کمال‌خواهی (حب کمال): بر اساس این انگیزه، انسان جدای از بقا و استمرار اصل زندگی، به دنبال نوعی افزایش کمّی یا کیفی و یا شکوفایی است و می‌خواهد چیزهایی را به دست آورد و بهره وجودی‌اش بیش‌تر شود.کمال‌خواهی انسان دو شعبه عمده دارد و در دو میل نیرومند، بروز می‌کند و شکوفا می‌شود:اول. انگیزه قدرت‌طلبی: این انگیزه فطری دارای شعبه‌های گوناگونی است؛ از قبیل: ریاست‌طلبی، سلطه‌جویی ـ حتی بر همه زمین و کرات آسمانی ـ شخصیت‌طلبی، استقلال‌خواهی، میل به احترام یا نگه‌داشتن حرمت و عزّت‌طلبی، میل به آزادی و نیز قدرت‌هایی از قبیل قدرت نفس یا قدرت اراده و تسلط بر خویشتن، یا قدرت بر مهار خواهش‌ها و هواهای نفسانی و قدرت روحانی حاصل شده از طریق ریاضت و سرانجام قدرتی که اولیای خدا در جست‌وجوی آن هستند؛ یعنی «قدرت لایزال و قدرت مطلق الهی» که از طریق قرب به خدا می‌خواهد قدرت او شعاعی از قدرت خدا شود و قدرت الهی در او تجلی یابد.دوم. انگیزه حقیقت‌جویی (علم دوستی، آگاهی‌طلبی و حس کنجکاوی): این انگیزه نیز مثل قدرت‌طلبی ریشه در حب نفس دارد؛ زیرا علم نیز همچون قدرت، یکی دیگر از ابعاد سه‌گانه هرم نفس را تشکیل می‌دهد و انسان چون خود را دوست دارد پس قدرت و علم را نیز دوست دارد. رشد و شکوفایی و توسعه علوم و رشته‌های تخصصی و گسترش و غنای فقهی و فلسفی و علمی و آثار آن و نیز اختراعات و اکتشافات و دستاوردهای صنعتی، همه نتایج روح علم‌طلبی و انگیزه حقیقت جویی انسان است.ج. انگیزه لذت جویی (کام‌جویی یا حبّ لذت): دایره این انگیزه بسیار وسیع است و شعبه‌ها و فروع متنوع و گوناگونی پیدا می‌کند و در کل، می‌توان همه آن‌ها را به سه بخش متمایز تقسیم نمود:اول. غرایز: منظور، تمایلات ویژه‌ای است که به بدن مربوط می‌شود و هدف آن‌ها تأمین نیازهای مادی و جسمانی انسان است. مهم‌ترین این گرایش‌ها عبارت است از: غریزه تغذیه، غریزه جنسی، غریزه تشنگی و غریزه دفاع. دو غریزه نخست به شعب و فروع گوناگون و متنوعی تقسیم می‌شود؛ مثل شهوات و تمایلات گوناگون نسبت به مزه‌ها، طعم‌ها، بوها و رنگ‌های مطبوع اغذیه.دوم. جمال دوستی و زیبایی‌طلبی که دارای شاخه‌های اصلی و شعب فرعی فراوانی است:الف) جمال‌های محسوس که دارای سه شعبه است: نخست. علاقه به زیبایی طبیعی جمادات و طبیعت بی‌جان؛ دوم. علاقه به زیبایی موجود در گیاهان، بوستان‌ها و جنگل‌ها؛ سوم. علاقه به جمالی که در حیوانات و انسان وجود دارد و آثار عمیق آن در انسان‌ها و جوامع انسانی به صورت‌های گوناگون بروز می‌کند و در مواردی، سرنوشت زندگی انسان را بکلی دگرگون و احیانا همه نیروی انسانی را در یک جهت خاص، مفید یا مضرّ بسیج می‌نماید.ب) جمال‌های خیالی که شعرا و دیگر اصناف اهل ذوق و هنر با آن‌ها مرتبطند؛ج) جمال‌های عقلی که قوه عاقله آن را از نظم و انتظام و کمال موجودات درک می‌کند؛د) جمال عرفانی و وجودی، با این بینش که همه هستی زیباست و هر موجودی که کامل‌تر و از بهره

وجودی بیش‌تری برخوردار باشد، انسان از درک آن بیش‌تر لذت می‌برد. به همین معنا، جمال را به ذات الهی نیز نسبت می‌دهیم و کسانی که مشاهدات توحیدی دارند یک باب از مشاهداتشان به اسما و صفات جمال الهی مربوط می‌شود.سوم. عواطف: احساساتی است که در ارتباط با یک موجود زنده و ذی‌شعور دیگر در نفس انسان تحقق می‌یابد و وی را وا می‌دارد تا به نفع آن موجود گامی بردارد و یا دست کم، با وی اظهار هم‌دردی و ترحم و یگانگی کند و به خاطر آن‌ها، انسان از خدمت دیگران لذت می‌برد.عواطف نیز دارای شعبه‌های گوناگونی است؛ از قبیل: انس نسبت به دوستان، خویشاوندان و یا حتی در برخی شرایط، نسبت به شخص بیگانه، احساس ویژه مادری نسبت به فرزند، احساس خاص پدری، احساس همسر نسبت به همسر، احساسی که انسان نسبت به بیماران، ضعیفان و فقیران پیدا می کند.چهارم. احساسات و انفعالات: این دسته از تمایلات سطحی‌ترین آشکارترین و مرتبه از مراتب نفس را تشکیل می‌دهد که متأثر از سایر شؤون و خواسته‌های نفس می‌باشد. احساسات و انفعالات شامل حالات ذیل می‌شود:الف) حالت «حزن و اندوه»: این حالت انفعالی وقتی در سطح نفس پدید می‌آید که انسان چیزی را دوست دارد و برای رسیدن به آن تلاش می کند، اما به خواسته خود نمی‌رسد.حالت «شادی» حالتی است در مقابل حالت پیشین که هنگام رسیدن انسان به خواسته‌اش برای او ایجاد می‌شود.ب) حالت «خوف» حالت انفعالی است که وقتی برای انسان ایجاد می‌شود که احساس کند خواسته‌هایش به خطر افتاده است و یا متوجه شود که احتمالاً باید از محبوب و مطلوب خود جدا شود و آنچه را که با رنج و تلاش به دست آورده است از دست بدهد.حالت «امنیت»: در مقابل حالت پیشین است؛ یعنی وقتی در انسان ایجاد می‌شود که خطری وی و خواسته‌هایش را تهدید نکند و یا عامل خطرناک و تهدید کننده‌ای را در پیش رو و مسیر زندگی خویش نیابد.ج) حالت «امید» و دل گرمی به کار که وقتی در نفس انسان حاصل می‌شود که شخص، تلاش‌های خود را در رسیدن به هدف و مطلوب خویش مؤثر تشخیص دهد.حالت «یأس» و ناامیدی و دل‌سردی از کار، که حالتی است مقابل حالت پیشین و وقتی در نفس انسان ایجاد می‌شود که انسان تلاش‌های مذکور را بی‌ثمر و بی‌فایده تشخیص دهد.خدادوستی؛ نوع منحصر به فرد انگیزه‌های نفسفراتر و برتر از همه دل‌بستگی‌ها، میل نهایی ویژه‌ای در ژرفای وجود انسان نسبت به خدا وجود دارد که متأسفانه برای بسیاری از روان‌شناسان ناشناخته مانده است. این میل، نه از گونه احساس و نه از گونه عواطف، بلکه از این هر دو نیز لطیف‌تر و پنهان‌تر است. و از آن جا که کمال نهایی انسان به آن وابسته است، شکوفا کردن آن نیز اختیاری و به دست خود انسان میسور است.(۸۰)از انگیزه «خدادوستی» تعبیرهای دیگری نیز می‌شود؛ مثل «حب الهی»، «میل خداخواهی»، «انگیزه خداجویی»، «انگیزه کمال‌مطلق طلبی»؛ چنانچه به دلیل ویژگی و امتیاز خاصش نسبت به سایر انگیزه‌های انسان، گاه از آن به عنوان «فراانگیزه» یاد می‌شود.انواع خدادوستیحبّ الهی در دل انسان‌ها صورت‌های گوناگونی دارد و ممکن است به سه صورت مورد نظر واقع شود:۱. به عنوان یک نیروی محرّک ناآگاهانه که در عمق فطرت انسان و در درون نفس وی جای دارد، هرچند خود انسان از وجود آن غافل است و نسبت به آن توجه ندارد.۲. حب آگاهانه‌ای که برای افراد متعارف حاصل می‌شود و همه مؤمنان کم و بیش از آن برخوردارند. این حبی است که اصالتا و ذاتا به بهره‌مند شدن از نعمت‌ها و دفع ناملایمات و ثانیا به خداوند قادر تعلق می گیرد.۳. مرتبه کامل محبت الهی که برای اولیای خدا و کسانی که مرتبه معرفتشان درباره خدای متعال کامل شده و ـ به اصطلاح عرفانی ـ به مقام «توحید» رسیده‌اند، حاصل می‌شود و خدا را به خاطر خودش دوست دارند.آنچه در بالا از محبت نفس نسبت به خدا گفته شد، یک نکته عرفانی و بالاتر از حدّ «روان‌شناسی متعارف» می‌باشد. در واقع، می‌توان گفت: همین محبت و معرفت یا خدادوستی و خداشناسی فطری است که وی را به سوی یک مقصد نهایی و متعالی می‌کشاند و در جوار رحمت حق قرار می‌دهد، هرچند که خود شخص از وجود این عامل نیرومند روانی و نفسانی غافل است و نمی‌داند این عامل چیست و او را به کدام مقصد حرکت می‌دهد. به تعبیر دیگر، آنچه انسان به آن آگاهی و توجه دارد «حب ذات» است و محبت فطری «خدادوستی» در عمق آن قرار دارد. به عبارت دیگر، حب ذات پدیده‌ای است نفسانی و روانی که در عمق آن، خدادوستی مستتر است. خدادوستی از رهگذر حب ذات یا خوددوستی به صورت مخفی و ناآگاهانه نقش

خود را ایفا کرده، انسان را به سوی مقاصد متعالی سوق می‌دهد.(۸۱)منبع انگیزه‌ها و تنظیم کننده آنگرچه بحث درباره نیروهای روحی مؤثر در ایجاد انگیزه و ویژگی‌های آن‌ها و نیز چگونگی شکل گیری فرایند انگیزش در درون آدمی، از دیدگاه اسلام، بحث خاص خود را می‌طلبد، ولی از باب نمونه، به یک مورد از سخنان پیشوایان معصوم علیهم‌السلام در این باره اشاره می‌شود:حضرت علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه، با بیانی بلند و ژرف درباره قلب، آن را عجیب‌ترین عضو بدن آدمی شمرده، به تبیین عناصر متضاد موجود در آن و تعدیل آن‌ها می‌پردازند:«لقد علّقَ بنیاطِ هذا الانسان بضعةٌ هی اَعجبُ ما فیه: وذلکَ القلبُ. وذلکَ أنّ له مِوادّ اَمِنِ الحکمةِ وأضدادا مِن خلافها؛ فاِن سنحَ له الرّجاءُ اذلّه الطّمعُ، وان هاجَ بِه الطَمعُ اَهلَکَهُ الحِرصُ، وان ملَکهُ الیأسُ قتلَه الاَسفُ، وإن عرضَ له الغضبُ اِشتدّ بِه الغیظُ، وان اَسعَدَهُ الرِّضی نِسیَ التّحفُّظُ وان غَالهُ الخَوفُ، وان اتّسعُ له الامرُ استلبته العِزّة، وان عضّتُه الفاقةُ شغله البلاءُ، وان جهدَه الجوعُ قعد به الضّعف، وان افرَطَ بِه الشّبع کظّتهُ البِطنة، فکلُّ تقصیرٍ به مضرٌّ، وکلُّ اِفراط له مفسدٌ.»(۸۲)«در درون سینه انسان، قطعه گوشتی آویخته است که عجیب‌ترین اعضای وجود او می‌باشد و آن قلب اوست. و این شگرفی به دلیل آن است که انگیزه‌هایی از حکمت و ضدش در آن جمع است: هرگاه آرزوها در آن ظاهر شود، طمع او را ذلیل خواهد کرد و هنگامی که طمع در او به هیجان آید، حرص او را هلاک می‌کند و هنگامی که یأس مالک او گردد، تأسف او را از پای درمی‌آورد و هرگاه غضب بر او مستولی شود، خشمش فزونی می‌گیرد و هرگاه از چیزی راضی گردد، جانب احتیاط‌کاری او را به خود مشغول می‌دارد و هرگاه مصیبتی بر او برسد، بی‌تابی او را رسوا می‌سازد و اگر مالی بیابد، بی نیازی او را به طغیان وامی‌دارد و اگر فقر دامنش را بگیرد، مشکلات او را به خود مشغول می‌دارد و اگر گرسنگی پیدا کند، از ناتوانی زمین گیر می‌شود و اگر پرخوری کند، شکم‌پری او را به رنج انداخته، راه نَفَس را بر او می‌بندد و به طور کلی، هرگونه کمبود به او زیاد می‌رساند و هرگونه زیادی او را فاسد می‌سازد.» (۸۳)پی‌نوشت‌ها۱ - Motive.۲ - Need.۳ - Hersey paul & Kenneth H. Blanchard, Management of organizational Behavior, Utilizing Human Resources, ۶th Ed., (prentice Hall international, U.S.A.,۱۹۹۳) P.۲۰۴ - Robbins, Stephen P. , Organizational Behavior, Concepts, controversies, and Applications , ۶th Ed., (Prentice - Hall international Editions, U.S.A., ۱۹۹۳) P.۲۰۵.۵ - impulse.۶ - Ibid.۷- Goal۸- Hersey paul & Kenneth H. Blanchard, op.cit, P.۲۰.۹ـ ریتال اتکینسون، و ریچارد س. اتکینسون و ارنست ر. هیلکارد، زمینه روان‌شناسی، ترجمه جمعی از مترجمان، چاپ ششم، رشد، ج ۱، ص ۵۰۹ به نقل از بولز، ۱۹۷۵.۱۰ - Hersey paul & Kenneth H. Blanchard, op.ut.) P.۲۵.۱۱ـ علی رضائیان، «معمای مدیریت»، دانش مدیریت،ش.۳۱،ص ۸۷ به نقل ازفردلوتانز، ص۲۳۱.۱۲ـ همان،به نقل از استیرزوپورتر، ص ۵ و ۶.۱۳ـ استیفن پی رابینز، مدیریت رفتار سازمانی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴، ج ۱، ص ۳۱۴.۱۴ـ علی‌رضائیان، همان، ص ۸۸به‌نقل‌از:ترنس آر.میچل، ص ۸۱.۱۵ـ همان، به نقل از، زیلاگیی و والاس، ص ۸۸.۱۶ - -Arousal.۱۷- Choice.۱۸ـ ر.ک به: ترنس آر.میچل؛ مردم در سازمان‌ها / زمینه رفتار سازمانی، ترجمه حسین شکر کن، تهران، رشد، ۱۳۷۳، ص ۲۳۶ ـ ۲۳۵ / دانش مدیریت، ش. ۳۱، ص ۹۱ اتکینسون و هیگارد، همان، ج ۱، ۵۱۲ ـ ۵۱۰ کتزل و تامپسون، ۵۳ و۱۴۴ موری، ۸۳ـ۷۷ کرتینز و کینیکی، ص ۱۶۵.۱۹ - - Edvard, Management, ۵th Ed., (Englewood Cliffs, Prentice Hall international, U.S.A. ۱۹۹۲) P.۴۴۱.۲۰ـ دیوید جی. چرینگتون،؟ ص ۱۶۶۲۱ـ دان هلی جل و دیگران، ص ۲۰۶/ استونر و فریمن، ج ۳، ص ۹۷۲۲۲ـ علی‌رضائیان،دانش مدیریت،ش.۳۱ ص ۹۴۲۳ـ اتکینسون‌وهیلگارد،همان،ج ۱، ص ۵۱۷ و ۵۵۹۲۴ـ اریک‌فروم،الدّین والتحلیل النفسی،ص ۸۲۵ـ محمد عثمان نجاتی، قرآن و روان‌شناسی، ترجمه عباس عرب، مشهد، بنیاد پژوهش‌های‌اسلامی‌آستان قدس‌رضوی،۱۳۷۶،ص۲۶.۵۰ـ «تله‌پاتی» همان تبادل خاطره و یا اندیشه با شخص‌دیگر است که گاهی دور از انسان نیززندگی‌می‌کند.۲۷ـ «توهم» یعنی ادراک غیر مستقیم محسوسات، یعنی ادارک چیزهایی که از انسان دورند و با

حواس ظاهری حس و درک نمی‌شوند.۲۸ـ محمد عثمان نجاتی، همان، ص ۲۵۲۹– ۳۰.phenomenologicalـ همان، ص ۵۱ ـ ۵۰۳۱ـ نگارنده در رساله کارشناسی ارشد خود این بحث را مورد بررسی و نقادی قرار داده است.۳۲ـ مفاهیم مرادفی که در این‌جا ارائه شـده، به حسب یک پژوهش ابتـدایی گردآوری شـده و مسلّما در تحقیقات جامع‌تر، مفاهیم بیش‌تری به دست خواهد آمد. به علاوه، در این‌جا بحث از مرادفات «انگیزش، انگیزه و نیاز» تنها در چهارچوب کاربرد قرآنی و در محدوده شمارش و استخراج معنای لغوی و ترجمه آیه مربوطه، ارائه شـده است و در این میان، مفاهیم بلنـد کلامی، اخلاقی و فلسفی وجود دارد که هر کدام بحثی مستقل می‌طلبد. در بعضی از آیاتی هم که خواهد آمد، چندین مفهوم از مفاهیم مرادف انگیزه و نیاز، با هم در یک آیه به کار رفته که این خود موجب می‌گردد مفاد آیه پیچیده‌تر و عمیق‌تر گردد. روشن است که این موارد تأمل و دقت به مراتب بیش‌تری می‌طلبد. از جمله آیه نهم سوره فاطر است که مفاهیم شش‌گانه «اثاره»، «نشور» «احیاء»، «اماته»، «ارسال» را در خود جای داده است. ر.ک به: راغب اصفهانی، المفردات فی غریب القرآن،...، لسان العرب، فخرالدین الطریحی، مجمع البحرین و برخی تفسیرها و معجم‌های موضوعی.)۳۳ـ فخر الدین الطریحی، پیشین، بیروت، دار المکتبهٔ الهلال، ۱۹۸۵، ج ۳، ص ۲۳۸۳۴ـ سه مورد دیگر عبارت است از: بقره: ۷۱؛ روم: ۹ و ۴۸.۳۵ـ راغب اصفهانی، تحقیق و ضبط محمد سید گیلانی، تهران، المکتبهٔ المرتضوی، ص ۵۲ ـ ۵۳۳۶ـ مجمع البحرین، ج ۲، ص ۲۴۴۳۷ـ لسان العرب، ج ۲، ص ۴۶۳۸ـ همان، ج ۲، ص ۱۲۶ / مجمع البحرین، ج ۴، ص ۱۹۹۳۹ـ لسان العرب، ج ۳، ۱۹۴۰ـ مجمع البحرین، ج ۵، ص ۱۷۴۱ـ لسان‌العرب، ج ۱۴، ص ۱۴۰ / مجمع‌البحرین، ج ۳، ص ۴۹۳۴۲ـ لسان العرب، ج ۶، ص ۴۳۴ / مجمع البحرین، ج ۵، ص ۸۸۴۳ـ مجمع البحرین، ج ۲، ص ۵۷۹۴۴ـ لسان العرب، ج ۶، ص ۱۳۹۴۵و۴۶ـ المفردات فی غریب القرآن، ۱۹۸/ ص ۴۷۸۴۷ـ لسان العرب، ج ۱۳، ص ۲۳۴۴۸ـ المفردات فی غریب القرآن، ص ۸۲۴۹ـ مجمع البحرین، ج ۱، ص ۲۶۲۵۰ـ لسان العرب، ج ۷، ص ۲۳۰۵۱ـ المفردات فی غریب القرآن، ص ۲۷۰ / مجمع البحرین، ج ۱، ص ۲۵۳۵۲ـ جعفر سجادی، مصطلحات فلسفی صدر الدین شیرازی ملّا صدرا، تهران، نهضت زنان مسلمان، ۱۳۶۰، ص ۱۳۱ / صدر المتألهین شیرازی، اسفار اربعه، ج ۴، ص ۱۲۰۵۳ـ لسان العرب، ج ۳، ص ۳۷۸ ـ ۳۷۹۵۴ـ لسان‌العرب، ج ۱۰، ص ۲۹۹ / مجمع‌البحرین، ج ۳، ص ۴۴۱۵۵ـ مأخذ این بحث معارف قرآن، استاد محمد تقی مصباح یزدی، ص ۴۳۱ ـ ۳۴ با تلخیص است.۵۶ـ «بعثت» و «نبوت» نیز از مبانی انگیزش از دیدگاه اسلام محسوب می‌شود. به علاوه، انبیا علیهم‌السلام در برانگیختن انگیزه‌ها نیز نقش شگرفی ایفا می‌کننـد و اصولاً بر اساس مستندات قرآنی و روایی، شکوفایی و رشـد فطرت خداجویی انسان، هدف اساسی بعثت و وظیفه مهم پیامبران الهی علیهم‌السلام شمرده می‌شود.۵۷ـ شیخ صدوق، علل الشرایع، منشورات المکتبهٔ الحیدریهٔ ۱۳۸۵ ق.، ج ۱، باب ۶، ص ۴۵۸ـ مرتضی مطهری، مجموعه آثار، چاپ پنجم، صدرا، ۱۳۷۳، ج ۳، ص ۵۱۵۵۹ـ محمد تقی جعفری، «یک بحث بنیادین در ریشه‌های انگیزش برای فعالیت‌های مدیریت در جامعه اسلامی ونقد نظریه انگیزش در دوران معاصر»، ر.ک: نگرشی بر مدیریت در اسلام، مجموعه مقالات، ص ۱۷۲.۶۰ـ به نظر می‌رسد هم علوم انسانی رایج از بیان و پاسخ‌گویی به نیازهای واقعی انسان عاجزنـد و هـم مکتب‌هـا و مسلک‌ها و دین‌هـا و آیین‌هـا نـاتوانی خـود را نشـان داده‌انـد و تنهـا دیـن اسلام است کـه این تـوان را داراست.۶۱ـ مرتضی مطهری، سیری در سیره نبوی، ص ۲۰۶۲ـ مرتضی مطهری، مجموعه آثار، ج ۳، ص ۳۸۵۶۳ـ محمدتقی فلسفی، کودک از نظر وراثت و تربیت، چاپ دوازدهم، تهران، هیأت نشر معارف اسلامی، ۱۳۶۲، ص ۳۰۰۶۴ـ محمد تقی مصباح یزدی، معارف قرآن، قم، انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی رحمه‌الله ، ۱۳۷۶، ص ۴۲۲ـ۴۲۳ / همو، انسان‌شناسی، همان جا، ص ۱۱۳ ـ ۱۱۴۶۵ـ مجموعه آثار، ج ۳، ص ۱۸۳۶۶ـ مأخذ دسته‌بندی‌های سوم تا نهم: محمد تقی مصباح، معارف قرآن، ص ۴۲۹ ـ ۴۳۰ و همو، انسان‌شناسی، ص ۱۱۴۶۷ـ ناصر مکارم شیرازی، «ویژگی‌های مدیریت اسلامی» ر.ک به: نگرشی بر مدیریت در اسلام، مجموعه مقالات، ص ۹۳۶۸ـ مجموعه آثار، ج ۳، ص ۴۹۰، اقتباس و ج ۲، ص ۲۷۵۶۹ـ مجموعه آثار، ج ۳، ص ۴۹۱۷۰ـ البته فیلسوفان نیز هنگامی می‌تواننـد تفکری را عرضه‌کننـدکه با تکیه بر وحی و یا فطرت سلیم بشری باشد.۷۱ـ همان، ج ۲، ص ۲۴۷۲ـ

مجموعه آثار، ج ۲، ص ۲۷۵ ـ ۲۷۷ و ج ۳، ص ۴۹۲ ـ ۴۹۹، که در بخش «خیر و فضیلت» با اضافاتی از دیگر منابع همراه است.۷۳ـ عوالی اللئالی، ج ۴، ص ۱۳۲۷۴ـ از مرحله واقعی این گرایش، گاه به «حس خداجویی»، «انگیزه کمال‌مطلق طلبی»، «خدادوستی»، و یا «حبّ الهی» تعبیر می‌شود. درباره این گرایش، در صفحات بعد توضیحات بیش‌تر خواهد آمد.۷۵ـ ر.ک به: مجموعه آثار، ج ۳، ص ۵۰۴ ـ ۵۰۸ و نیز اسفار، ج ۳، ص ۱۴۲ و ۵۷۱.۷۶ـ اسفار، ج ۳، ص ۱۳۶۷۷ـ امام خمینی، چهل حدیث، ۱۵۷ ـ ۱۵۸۷۸ـ مجموعه آثار، ج ۳، ص ۵۰۱ ـ ۵۱۰ / محمدتقی مصباح، پیش‌نیازها، ص ۱۰۵۷۹ـ مطالبی که ذیل این عنوان آمده، خلاصه‌ای گزارش‌گونه از طرح مذکور است که در جلد دوم کتاب اخلاق در قرآن اثر استاد آیهٔ اللّه مصباح یزدی، آمده است.۸۰ـ محمد تقی مصباح، معارف قرآن، همان، ص ۴۲۸۸۱ـ همو، اخلاق در قرآن، تحقیق و نگارش محمد حسین اسکندری، انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی رحمه‌الله ، ۱۳۷۶، ج ۲، ص ۷۱ ـ ۷۲۸۲ـ نهج البلاغه، حکمت ۱۰۵۸۳ـ همان، چ دهم، ترجمه‌وشرح زیر نظر آیهٔالله ناصرمکارم‌شیرازی، به قلم‌محمدجعفر امامی‌ومحمدرضا آشتیانی، نشر مدرسه امام علی بن ابی‌طالب علیه‌السلام ، ۱۳۷۵، ج ۳، ص ۲۶۱، قصار ۱۰۸

منبع: مجله معرفت

از راز قانون جذب بیشتر بدانیم

۸:۱۷از " راز قانون جذب" بیشتر بدانیم!

مهرداد انتظاری

خلاصه کتاب: سحر شریعتی- راز وجود خود شما: درزندگی به دوگروه متفاوت از اشخاص بر میخوریم.یکی شاد،سرحال،امیدوار و موفق،ودیگری مأیوس،بدبین،منفی باف و ناتوان.اشخاصی که درگروه دوم قراردارند،اگرموقعیت های مناسبی را هم بدست بیاورند باز هم آه و ناله سر میدهند. چنین افرادی ناتوان پیش رفتن وترقی را ندارند،همیشه درجا میزنند.اماگروه نخست،همواره پیش می تازندو رازی که از نسلی به نسل دیگرمنتقل میشودو«راز قانون جذب» نام داردو موجبات پیشرفت وترقی آدمی را فاش و آشکار میسازد. عنوان و پدیدآور:از " راز قانون جذب" بیشتر بدانیم! استاد راهنما : دکتر مهدی یار احمدیگردآورنده : سحر شریعتی---موضوع : تفکر نوینشناسه افزوده : انتظاری ، مهرداد، مترجمشماره کتابشناسی ملی : ۲۰۳۲۵۰۰---راز وجود خود شمادرزندگی به دوگروه متفاوت از اشخاص بر میخوریم.یکی شاد،سرحال،امیدوار و موفق،ودیگری مأیوس،بدبین،منفی باف و ناتوان.اشخاصی که درگروه دوم قراردارند،اگرموقعیت های مناسبی را هم بدست بیاورند باز هم آه و ناله سر میدهند. چنین افرادی ناتوان پیش رفتن وترقی را ندارند،همیشه درجا میزنند.اماگروه نخست،همواره پیش می تازندو رازی که از نسلی به نسل دیگرمنتقل میشودو«راز قانون جذب» نام داردو موجبات پیشرفت وترقی آدمی را فاش و آشکار میسازد.هیچ کس به کسب یا جمع آوری این نیرو نیاز ندارد چون منبع این نیروی بیکران در وجود خود شماست،فقط باید بدانید که چطور میتوانید آنرا در خدمت خود بگیرید ودر تمامی ابعاد زندگی از آن بهره مند شوید.وقتی از قدرت و توانایی ذهنی تان آگاه شدید به سادگی میتوانید آنرا مورد استفاده قرار دهید.این نیروی بزرگ قادر است مجهولات و معماهای دشواری که تا این زمان از آنها می ترسیدیدو جرأت واجهه با آنرا نداشتید را بسادگی برایتان حل کند.پس از پی بردن به این راز بزرگ به آسانی راهتان را در زندگی پیدا کنید و موانع کوچک و جزئی به هیچ وجه سر راهتان را نمیگیرد.تقدیر چیست؟هدف یا منظوری نیرومند،به همراه عزمی راسخ که به نتیجه ای مطلوب می انجامد را تقدیر نام نهاده اند تقدیر،آن چیزی نیست که شما انجام میدهید،بلکه نیرویی است که همچون یک حوزه انرژی درکائنات وجود دارد.تقدیر،نیرویی در درون تمامی افراد بشر است.میدان انرژی ای است که دور از الگوهای عادت گونه ی

روزمره وطبیعی انسان جریان دارد.ما بایـد بتوانیم این انرژی را جـذب کنیم و راه زنـدگیمان رااز مسیری جدید وهیجان انگیز دنبال کنیم.قرارگرفتن در مسیر تقدیر، فرایند ایجاد ارتباط با خود واقعی و کنار گذاشتن معیارهای ارزیابی نفس است.نیرویی در کائنات است که همه چیز و همه کس به نیروی نامرئی ارتباط دارند.همه چیز را از خداوند بخواهیدگفتن« دوستت دارم » به خداوند میتواند آغـازگر موفقیت هـا باشـد.مـا مجموعه ای از همه ی تجربیاتمان هستیم.به همین علت میگوینـد که گذشـته ها انسان رامحصورکرده انـد.وقتی در زنـدگیمان استرس یـا ترس را تجربه میکنیم،اگر به درستی دقیق شویم،درمی یابیم که در حقیقت،دلیل آن یک خاطره است.وظیفه شـما پـاک کردن خـاطرات بـد و منفی است،برای زدودن خـاطرات منفی از حـافظه ممکن است لازم باشـد به کائنـات دوسـتت دارم بگویید.بیان ساده ی جمله ی«دوسـتت دارم»به کائنات،شـروع فرایند این پاکسازی است. این واژه ها سـبب زنده شدن احساسـات بخصوص در درون شـما میشونـد.این واژه هـارا خداونـد میشـنود و بعـد برای پـاک کردن تمـام خاطرات منفی،پیامهایی برایتـان میفرسـتد.در صـورتی کـه دلتـان میخواهـد بدانیـد خواسـته ی درونی تـان تـا چه انـدازه بـا آنچه هـم اکنـون از آن برخورداریـد،هماهنگ است،به چیزهایی که داریـد نگاهی بیندازید.اگر آنچه دارید، همان نیست که با کلام خواهانش هستید،بیشتر اوقات با این خواسـته های کلامی،هماهنگی ارتعاشـی نداریـد.عدم برخورداری از هماهنگی ارتعاشـی به این مفهوم نیست که«قانون جـذب»برای شـما مؤثر نخواهـد بود،این قانون همیشه عمل می کنـد...یعنی هرچنـد باورهایی داریـد که با خواسـته ی شـما در تضاد هسـتند،امـا این باورهـا را میتوانیـد پـاک کنیـد.وقتی بـاور های باز دارنـده را پاک کردیـد،به خودتان این آزادی را می دهیـد که با خواسته هـای واقعی تـان همـاهنگی ارتعاشـی داشته باشـید.به کامـل بودن خود پی ببریدآسـمان بـا حالت یک ساعت قبلش کاملا متفاوت است،ولی باز هم کامل است.شـما میتوانید رشد کرده،تغییر یافته وبه صدها شکل دگرگون شویدو بازهم یک موجود کامل باشید.جوهر کمال شـما در این است که در خودتان بنگریـد،هرآنچه را اکنون کامل می بینیـد،بپذیریـدو آنوقت این قوت را داشته باشیدکه رشد کرده و به شخصـیتی کاملاً متفا وت و در عین حال کامل تغییر کنید.کامل بودن به این معناست که خودتان را با دید تازه ای بنگرید.به خودتان اجازه بدهید که کاملاً وارد زندگی بشوید، نه اینکه همیشه در حواشـی پرسه زده وفکر کنید هنوز آنقدر خوب نیستیـد که به بازی بزرگ زنـدگی وارد شویـد.به خودتان اجازه ی رشـد بدهید وبه بالا ترین سـطوح تصورتان دست یابید،به این شـکل میتوانید کامل باشید.دیدگاه و باور شما نسبت به زندگی ، همه چیز را میسازدهمه ما با کسانی برخورد داشته ایم که دید گـاه هـای منفی داشـته باشـند.آنهـا دائمـاً در حـال نق زدن،غرلنـد کردن و آه و ناله هسـتند.از نظر چنین اشخاصـی،هیـچ چیز بر وفق مرادشـان نیسـت.ایـن افراد،قربـانی هـای همیشـگی زنـدگی هسـتند.مانـدن در کنارآنهـا خوشاینـد نیسـت وبـه نظر میرسـد که انرژی اطرافیانشـان را هـم تحلیـل میدهنـد.همینطـور افرادی را میشناسـیم کـه دیـدگاه مثبـت دارنـد،اشخاصـی کـه همیشـه خوشـحال بنظر میرسند،کسانی که اوضاع بر وفق مرادشان است و ماندن درکنار آنها لذتبخش است. دیدگاه شما بسیارمهم است ورروی احساساتتان تأثیر میگـذارد.احساسات هم برروی حوزه ی انرژی مؤثرنـدوهم زمان برای دریافت هرچه بیشتر موارد شبیه به خودشان،سفارشـی به کائنات مخابره میکنند.شـگفتی های ضـمیر ناخودآگاه و شـعور باطناز پرورش افکار منفی،سـیاه ومخرب در کشتزار ذهن وضـمیر نا خودآگاهتان دست برداریدوهربار که دستخوش هجوم اینگونه اندیشه ها قرار میگیرید،آنهارابا پندار و خیال های خداگونه جا به جا کنید.برای سـلامتی خودتان دعا کنیدوبرای کسانی که در دل نسبت به آنان کینه وخصومت میورزید،آرزوی خوشبختی،موفقیت و تندرستی کنید.خواست وآرزوی شـما هرچه باشد،فرق نمی کند مثبت یا منفی،همان نتیجه ای رابدست میآورید که براساس اعتقادو باورتان آنرا به اعماق شعور وضمیرتان روانه کرده اید.روح و فکر را نمیتوان با فشار و عجله به اجابت خواسته ها وا داشت،ولی می شود این سـخن را بر زبان جاری ساخت تا برای شـعور باطن،تکلیف و وظیفه ای مشـخص تعیین کرد:«من باید این مشـکل را تا شنبه حل کنم.این موضوع برایم بسیار مهم است.»قـدرت ذهنی تان را افزاش دهیـدمنظور از قدرت در اینجا هدایت زندگی از دو موضع ارزشـمند و مثمر ثمر بودن است.شـما موجود با اهمیت وبا ارزشی هستیدو هرگز دلیلی وجودنداردکه اجازه بدهید توسط خودتان با

دیگران ،به این سو وآن سوکشیده شویدوارزشهای واقعی تان در مقام یک انسان زنده،زیر سوال برود.اگر بطور جدی دلتان میخواهد مورد احترام باشید،نگاهی دقیق به افرادی که درجلب احترام سایرین تبحردارند بیندازید،اگراین کاررا انجام دهید بلافاصله متوجه میشوید درصورتیکه ازموضع ضعف واردعمل شوید،احترام هیچکس،حتی خودتان راهم جلب نمی کنید.وقتی با دیگران حرف میزنید،مستقیماً در چشمهایشان نگاه کنید.اگربه اطراف یا پایین بنگرید،بلافاصله این پیام را به آنها می رسانید که از خودتان اطمینان ندارد،ولی در صورتی که به چشمهای مخاطب خیره شوید،حتی در وضعیتی که شما را در حالت عصبی قرار میدهد،به او میفهمانید که ازمواجهه با او هیچ ترسی ندارید.حالت قامت و اندامتان هم نشان دهنده ی اعتماد به نفس و قدرت شخصی شماست.همیشه سعی کنید صاف بایستید صورتتان را هرگز با دستهایتان نپوشانیدو دستهایتان رابهم نفشارید.به هنگام صحبت کردن هم بکوشید تا بجای استفاده از صدای ضعیف، باصدایی محکم حرف بزنید.اختیار زندگیتان را بدست بگیریدبه دست گرفتن عنان اختیار،مستلزم از یاد بردن برخی توهمات رایج اسطوره مانند است.این توهم است که ضریب هوشی هر کس با توانایی او در حل معماهای دشوار یا با خواندن و نوشتن و حساب کردن با سرعت معین و یا با حل سریع معادلات چند مجهولی و مطلق،اندازه گیری میشود.برای اینکه اختیارمان را به طور کامل در دست بگیریم باید روش تفکرمان را تغییر دهیم.شما باید به تواناییتان در انتخاب احساس وعکس العملتان در لحظه از زندگی اطمینان داشته باشید،این اعتماد اهمیت اساسی دارد.احساسات شما عواطفی نیستند که به خودی خود در درونتان بوجودآید.احساس ها عکس العملهایی هستند که خودتان انتخاب میکنید.اگر مهار عواطفتان را در دست داشته باشید مجبور نیستیدواکنشهایی راکه به ضررتان هستند برگذینید.برای رسیدن بچنین اهدافی لازم است مرتب تکرار کنید که مغز شما مال خودتان است وقادرید احساساتتان راکنترل کنید. نحوه ی بکار گیری نیرو های درونیتفکر،ناشی از فعالیت بخش آگاه ویا ضمیرآگاه است.هر فکری که به ذهنمان راه میدهیم در طبقه زیرین یا اعمال ضمیر آگاه جای می گیردو اصولا با پیروی از تفکرات و اندیشه ها،این قسمت ساخته وباور میشود.پس ضمیرناخودآگاه هرکس،مرکز هیجانات و عواطف اوست و روح خلاقه از همین کانون به وجود می آید.اگر فکر مثبت به ذهن راه دهید،نتیجه ی خوبی بدست می آورید و چنانچه اندیشه ی منفی به ذهن بسپارید،همه ی کارها خراب میشوند.اگردر جهت منفی به کار بیفتد،انسان را با شکست و ناکامی مواجه خواهد ساخت ودر صورتی که تفکرات سازنده و مثبتی داشته باشیم،باموفقیت وسعادت رو برو میشویم.ضمیر باطن همان را که به او تحمیل شده وآنچه راکه خودتان انتخاب کرده اید،دریافت میکند و مانند ضمیر آگاه به سبک و سنگین کردن و تعقل وانتخاب نمی پردازد وفرصت برای هیچ گونه بحثی ندارد.ضمیر ناخودآگاه قدرت استدلال ندارد و به همین دلیل،هر نوع تلقینی هر چند هم نادرست واشتباه باشد،همان را به ظهور می نشاند.برای مثال،افراد تندخو و عصبی باید روزی سه بار در اوقات معین،صبح،ظهر،شب قبل از خواب تمرین زیر را به مدت یکماه انجام دهند و به خود تلقین کنند:«من انسان خوش اخلاقی هستم.شادی،نشاط،خوشی وبی غمی در سرشت وذات من است.هرروز امیدوارترو سازگارتر میشوم و کانون مهرومحبت خانواده و اطرافیانم قرار می گیرم.خوش رویی مهربانی،قسمتی از وجودو خلق و خوی من است»به دگرگونی و تغییر بیندیشیماز همین امروز سعی کنید که برای تعیین هویت از القاب و عناوین مادی استفاده نکنید.شما نباید خودتان را با عناوین شغلی تان معرفی کنید.استفاده نکردن از عناوین به شما کمک میکنند تا با کلمات و عبارات پرمعناتر و ارزشمندتری خودتان را معرفی کنیدو بالاخره با ابدیت یکی شوید.اگر ناخودآگاه در استفاده از عناوین پا فشاری می کنید،این جمله ی تأکیدی را در طول روز چندین بار تکرار کنید:«من به هوش وخرد بی منتهایی که تمامی اجسامو اجرام را پشتیبانی میکند،متصل هستم.من بخشی از این مجموعه ام»دگرگونی،یعنی توانایی وتمایل برای زندگی درآن سوی مرزهای جسم...بدون توجه به حضور جسمی،به خودتان ودیگران بیندیشید.هر روز چند دقیقه،خودتان رانه برحسب عمل کردنتان در عرصه های مادی،بلکه بر حسب افکارو احساساتتان در جایگاه معنوی،ارزیابی کنید.به محض اینکه باور کنید هستی شما بسیار فراتر از مشتی پوست و استخوان و خون و اندام های بدن است و هوش بی کران و ضمیرناخودآگاه،جسمتان را

پشتیبانی می کند،به قلمرو دگرگونی گام نهاده و با بقیه ی مراحل این فرایند در جریان قرار خواهید گرفت.عشق درقلب آدمی آشیانه دارد،این عشق به شما تعلق دارد شما میتوانید وجودتان رااز عشق سرشار سازیدو آنرا همانطور که میخواهید ابراز دارید. کائنات ، همیشه در خدمت شماست باوجود اراده تان،شما باید اگاهانه تصمیم بگیرید.به قدرت کائنات متصل شویدو به این ترتیب می توانید جهت آنرا تغییردهید.کم کم نسبت به کائنات و نسبت به خودتان به عنوان جزیی از کل،احساس قدردانی خوشایندی خواهید داشت.کائنات،به شما کمک میکند تا بر نفستان غلبه کرده ودست ازخودبینی بردارید.با درهم آمیختن اراده و کائنات،با روح الهی هماهنگ می شوید.به جای اینکه خارج از نیرویی به نام کائنات عمل کنید همیشه خودتان را با کائنات سازگار بدانید.وقتی فکر میکنید گردونه ی زمانه به ضرر شما می چرخد،زمانی که موفقیت از شما روی برمی گرداند،هنگامی که از اطرافیانتان اشتباهی سر میزند یا آنگاه که شما دچار اشتباه میشوید،عادتهای بیهوده ای که از گذشته همراهتان بوده نشانه هایی است که ثابت می کند شما با کائنات سازگار نیستید.باید دوباره از راهی جدید برای برقراری ارتباط با کائنات وارد عمل شوید تا برایتان یگانگی با هدفتان بوجود بیاورد.واژه ی کائنات را بارهاوبارها تکرار کنید این کار وسیله ای است که شما را به آرامش می رساند.به خودتان بگویید:«من می خواهم که بتوانم برای خودم هر کاری را انجام بدهم واین کار راباسازگار کردن خودم با نیروی فراگیرکائنات انجام می دهم.»اگر همیشه برابر توقعات و انتظارات دیگران زندگی کنید و در تمامی زمینه ها پیرو اصول و قواعد خاصی باشید که آنها به شما تلقین میکنند،از شادمانی و آرامش محروم می شوید.اجازه ندهید رویدادهای جهان شما را تحت کنترل و تأثیر خودشان قرار دهند؛بلکه همواره بکوشید تا شما بر آنها تأثیر بگذارید.شکرگزاری ،یکی از مهم ترین راز جذب خواسته هاهرشب قبل از خواب،چند دقیقه برای مرور اتفاقات روزانه تان وقت بگذارید وراجع به وقایع آنروز بیندیشید.از موارد خوبی که در آنروز برایتان رخ داده،آگاه باشیدوحتماً به خاطر داشته باشید که باید برای مشکلاتی که در آنروز داشتید هم خداوند را شکر گوئید.پنج موضوع،فرد یا رخدادی که در باره شان بیشتر خدا را شاکر هستید را به یاد بیاورید.در اینجا بحث درست و اشتباه مطرح نیست،بلکه فقط هر شخص یا چیزی که در آنروز بخصوص از صمیم دل بخاطرشان شکر گزار بودید،مطرح است.شاید این موضوع در زمینه ی اشعه ی آفتاب نسیم خنک جمله ای سرشار از عشق،یک دوست خوب و یا صرفاً در باره ی کاری باشد که در آنروز به پایان رسانیده اید.هرآنچه را بخاطرش شکر گزار هستید،به خاطر بیاوریدو با صدای بلند این قدر شناسی را به زبان جاری سازید.حس شکر گزاری و قدر دانی را در وجودتان پرورش دهیدو همیشه خداوند مهربان را شکر بگوئید.وقت گذاشتن برای تفکر و نوشتن شکر گذاری و تائید نعمات را به شکل عادت روزا نه تان در بیا ورید.ابزار مداوم شادی و سپاس،عشق و وفور نعمتی روز به روز بیشتر را برای زندگی تان به ارمغان می آورد.باگذشت مدت زمان کمی،رفته رفته متوجه تغییروتحول در درک هر یک از وقایع روزانه زندگیتان میشوید.اینگونه،بیشتر از موارد مثبت که هر روز اطرافتان و برایتان به وقوع میپیوندد،آگاه خواهید شد.از طریق دعا،مناجات و تفکر می توانید ندای درونتان را بشنوید.لحظات دعا،زمانی است که باید کمی صبر کنید تا نه تنها بخدا،بلکه به ضمیر ناخودآگاهتان نیز متصل شوید.زمان دعا،لحظه ای است که سبب تغذیه ی شما در عمیق ترین سطح جسمانی،احساسی و روحی می شود. سازنده خوشبختی ، خودتان هستید اشخاص خاص و نا محدود،در سطوح بالاتر خوشی،شادی و سازندگی زندگی می کنند،چون نحوه ی تفکر و انتخاب را به شکلی آموخته اند که اکثر مردم از آن دوری می جویند.شما هم در صورتی که بخواهید از تفکر معمولی دست برداریدو تصمیم بگیرید در موقعیتهای مختلف زندگیتان با قدرت و تسلط عمل کنید،قادرید به انسانی تبدیل شوید که در مراحل عالی تر سازندگی خوشبختی اش زندگی می کند.شما میتوانید خالق شخصیت خودتان باشید،نه حاصل برنامه ریزی دیگران!افکار،مخلوق شخص شماست.وقتی تفکراتتان را به عنوان کلید اصلی انسانیت پذیرفتید،در راه تغییر هر چیز در وجودتتان که مانع تسلط تان بر زندگی شود،قرار خواهید گرفت.چنانچه بر این باورید که مشکلات شما ریشه ی درونی دارند.ولی در خارج از وجود خودتان به دنبال راه حل بگردید،در دنیای تصورات باطل زندگی

میکنید.افکار منفی رااز صفحه ی ذهنتان بزدائیدرابطه ی مستقیم تنگاتنگی میان زندگی موفق و ذهن و فکر انسان و تصاویر ذهنی او وجود دارد.همه در این دنیا دوست دارند موفق و خوشبخت باشند و زمانی می توانند به این آرزویشان برسند که خودشان را با افکار موفقیت آمیزی که در سر می پرورانند،هماهنگ و همسان کرده و با آن یکی باشند. زمانی میتوانید با آغوش باز به استقبال موفقیت بروید که در طول زندگی،بیان خواسته ها و در رابطه با اطرافیان،شغل و حتی با نیرو های درونی تان موفق بوده باشید. با گفتن جملاتی مثل:«من اینک با آرامش و شادی درونی و با رفاه و آسایش هماهنگ هستم.میدانم که ازاین به بعد قدرت فکری ام مانند مغناطیس نیرومندی زنده می شود و خواسته هایم در درون ثبت و در بیرون به حقیقت می پیوندد.»و«از همین حالا موفقیت و ثروت مال من است.»طرح های کهنه رااز ذهنتان پاک کنیدتا بتوانید ضمیر باطنتان را به آزادی و رهایی برسانید.برای مشکلتان ، راه حل معنوی پیدا کنیدبه مشکل جدی ای که امروز با آن رو برو هستید،فکر کنید آنرا روی تکه کاغذی بنویسید و سپس به آن نگاه کنید.حالا به تمام کوشش هایی که تاکنون برای حل این مشکل انجام داده اید بیندیشید.خواهید دید تقریباً همه ی اقداماتتان برای حل مشکل،به دنیای خارج از وجود شما بر می گردد.کسی که در درون انسان است،جاویدان و تغییر ناپذیر است.مرگ فقط برای جسم ودر دنیای مادی است،پس با خود پنهانتان صادق بمانید.آرام و بدون هیاهو خود اصیلتان را نشان دهید.وقتی تمایلات درونی تان آرام است،موقعی که می دانید چیزی به غیراز آنچه نامیده میشوید هستید ناخودآگاه قوی تر خواهیدشد.نیازی به جروبحث کردن نیست.فقط یک شانه بالا انداختن یا ترک محیط وبا یک جواب کوتاه ولی محکم کافی است. وقتی راهنمای درونتان شما را راهنمایی میکند لجبازی نکنید! به خود درونی تان اعتماد داشته باشید و در رویارویی با فشارهای زندگی با راهنمای درونتان همراه باشید.سازنده ی سرنوشت،خود شما هستیدمسئولیت زندگیتان را بپذیرید.به نقشی که درآفرینش نتایج زندگی داشته اید توجه کنید.بیاموزید چگونه میتوانید انتخابهای بهتری داشته باشید تا به این ترتیب چیزهای بهتری رادر اختیار بگیرید.شما مالک زندگی خودتان هستید این موضوع حقیقی انکار ناپذیر است.با هرشرایطی که در زندگی دارید پذیرش این قانون به این مفهوم است که شما دیگر نمی توانید از زیر بار این مسئولیت که چرا زندگیتان این گونه است شانه خالی کنید.اگرمسئولیت پذیر نباشید مشکلاتتان را به درستی درک نمی کنید و چنانچه مشکلاتتان را درست درک نکنید درست با آن مواجه نمیشوید واین کاملاً مشخص است که وقتی با آن درست رفتار نکنید هیچ کاری درست از آب در نمی آید.فرار از مسئولیت مانع این می شود که کارهایتان را تحت کنترل خودتان درآورید.اگر می خواهید از این پس به عنوان یک مسئول به زندگیتان بنگرید یک نکته خوب برای تمرین برگزینید.زندگی گذشته تان را در نظر بگیرید و بررسی کنید که چرا خودتان را قربانی می دانستید.شما قادرید فعالانه هدفمند وبا انتخاب خودتان پیامدها و تجربیاتی را خلق کنید و یا آنها را تغییر دهید.تشخیص و پذیرفتن مسئولیت زندگی وسرنوشت ازجانب خودتان یک جزءسازنده وحیاتی دراین برنامه است.افکارتان را روی انتخاب هاو برخوردهایی که همین حالا- و در همین جا دارید متمرکز کنید.وقتی قوانین زندگی یعنی قوانینی که در زندگی شمارا کنترل می کنندو آنراهمانطور که هست می سازند درک کنید به خودتان می گوئید":دلیل ندارد من انتظار داشته باشم زندگیم به شکل دیگری باشد,من قادر به انجام هرگونه تغییری در سرنوشتم هستم "!به خودتان عشق بورزیدعشق لغتی است که به تعداد انسانهایی که بر روی کره زمین زندگی می کنند برای آن تعریف و معنا وجود دارد. به نظر من": توانایی وتمایل اینکه بگذارید اشخاصی که برایتان عزیز هستند دارای آن شخصیتی باشند که خودشان بر می گزینند بدون اینکه هیچ اصراری داشته باشید که آنها مطابق میل و نظر شما بوده وعقاید وخواسته هایتان رابرآورده سازند".اینرا عشق میگویند.ممکن است این توصیف درست و عملی باشد اما واقعیت اینست که کمتر کسی می تواند به آن عمل کند.شما وقتی قادرید به تغییر فوق دست یابید که ابتدا خودتان را دوست بدارید!وقتی بدانید تا چه اندازه خوب و دوست داشتنی هستید دیگر احتیاجی ندارید که دیگران با انجام خواسته هاو نظریات شما ارزشتان را تائید و تقویت کنند.به این ترتیب کم کم می توانید دیگران را دوست بدارید.اگر وجودتان در نظر خودتان بی ارزش

باشد یا اینکه خودتان را دوست نداشته باشید آن وقت محبت دیگران غیر ممکن خواهد بود.به خاطر بسپارید که در هیچ زمانی و تحت هیچ شرایطی نفرت به خود بهتر از عشق به خود نیست.بیزاری از خود فقط باعث رکود و ضررتان می شود.به جای نفرت از خود احساسات مثبت را پرورش دهید ازهر اشتباه پندی بیاموزید وتصمیم بگیرید دیگر آن اشتباه را تکرار نکنید. عشق به خود یعنی پذیرفتن خویشتن به عنوان یک انسان باارزش چون خودتان اینطور میخواهید!به علاوه پذیرفتن خویشتن به مفهوم شکایت نکردن نیز هست.مفهوم «به خود بالیدن» و «عشق به خود» کاملا ـ با یکدیگر متفاوت هستند. «به خود بالیدن رفتاری است که محرک آن اطرافیان هستند و برای جلب نظر مساعد آنها اعمال می شود و به این مفهوم است که فرد خودش را براساس نظر سایرین ارزیابی می کند.در حالی که«عشق به خود»یعنی اینکه شما خودتان را دوست بدارید و در این راه نیازی به محبت دیگران وجود داردونه احتیاجی به متقاعد کردنشان...فقط پذیرش درونی خود کافی است وهیچ ارتباطی به نقطه نظرهای دیگران ندارد.به ندای قلبتان گوش بسپاریدبا انگشت سبابه به سوی تصویر خودتان در آئینه نشانه بروید به احتمال زیاد انگشتتان به قلبتان اشاره می کند نه به مغزتان!آری این موجودیت شماست!نیم کره ی چپ مغز حسابگر است و به تجزیه و تحلیل می پردازد و همواره منطقی ترین راه حل ها و انتخابها را به شما پیشنهاد می دهد.اما نیم کره ی راست مغز شهودی است و از استدلال و تجزیه فراتر می رود.او به اتفاقاتی که برایتان رخ می دهد حساس می شود.در صورتی که ذهنتان سرشار از ابهام و وحشت یا برعکس متاثر از عشق وشورو بقیه ی هیجانات مثبت باشد تحت تاثیر نیم کره ی راست مغزتان هستید نیم کره ی راست همیشه باشور وحرارت انسان را به هدفش می رساند.اگر صرفاً به نداهای نیم کره ی چپ مغز گوش بسپارید مانند بسیاری از مردم تمام عمر رابا کارهای یکنواخت و روزمره سپری کرده وهرگز نمی توانید بااندیشه واحساساتی که از شما یک انسان واقعی می سازد مواجه می شوید.اگر خودتان را با ندایضمیر باطنتان تطبیق نکنیدوبه الهاماتی که از ژرفای باطنتان برمیخیزد گوش نسپارید برواکنشهای عاطفی وهیجانات خود مسلط شویدوبه آرامش باطنی برسید.عبور از موانع ذهنیتفکر آدمی برمبنای تصاویر شکل می گیرد که در ذهن مجسم می کندوکلمات درآن هیچ نقشی ندارد.بزرگترین خدمتی که روانشناسان در قرن حاضر کرده اند رسیدن به این واقعیت است که تصویر ذهنی درست مثل یک تجربه به مغز سپرده می شود. وقتی تصویری در ذهن مجسم می کنیم ضمیر باطن حصول آنرا قطعی می داند و مثل تجربه ای با آن مواجه می شود که پیشاپیش به انجام رسیده.موفقیت،سلامتی وبسیاری از فاکتورهای دیگر زندگی که تواناییهای انسان راتشکیل میدهند به همین موضوع وابسته است که چطور خودش رادر ذهنیتش میبیند!اما متاسفانه افرادزیادی بخاطر شرایط نامساعد تربیتی از خودشان تصویری ضعیف و ناتوان در ذهن دارند.هیچ وقت جلوی بچه هایتان از بیماری حرف نزنید.انتظار سرایت بیماری،مزاج را مستعد می کند.رفتارو گفتار جنگجویانه و منفی در واقع با قوانین زندگی تعارض دارند.جنگ و نزاع با هرچیز راهی مطمئن به سوی شکست و ناتوانی است.تفکر چیست؟تفکر بسیار فراتر از کاریست که انجامش می دهید. در واقع وجود شما و همه ی ما از اندیشه تاثیر پذیرفته است. اندیشه به جز قالب فیزیکی ما ذهنمان را به این سو و آن سو می کشد تمام هستی مان را در بر می گیرد.فکر پدیده ای است که با آن به دنیا آمده اید. فقط اعمال و رفتار شما از اندیشه نشأت نمی گیرد بلکه تمام زندگیتان تحت تاثیر اندیشه است. به محض اینکه این نظریه را بپذیرید نحوه ی نگرشتان به اندیشه به عنوان آنچه قسمت وسیعی از وجودتان را تشکیل می دهد آسانتر است.وقتی افکارتان به درستی پروراتده و درونی شوند سرانجام به صورت حقیقی در جهان ماده ظاهر خواهندشد.انسان به وسیله ی تصاویر می اندیشد و همین تصاویر به واقعیت های باطنی تبدیل می شوند.به محض اینکه از علت وعملکرد فرآیند تصویر آگاه شویدوآنرا در زندگیتان پیاده کنید موفقیت های غیرقابل انتظاری را به سوی خودتان جذب می کنید.از چیزی که دوست دارید درزندگی تحققش را ببینید تصویر روشنی در ذهنتان بیافرینید توجه درونی تان را به این تصاویر معطوف دارید و همگام با این تصاویر در ذهن عشق را به جهان بیرون از وجودتان بفرستید! تحت تاثیر القائات روشن قرار بگیریدالقائات دیگران هنگامی موثرند که از طرف خودتان مورد پذیرش قرار بگیرندو رضایت باطنی در این موضوع شرط اصلی و

اساسی است.وقتی منفی بافی می کنید و ناله سر می دهید ضمیر باطن تان را از این پیامها پر و آکنده میسازیدو او نیز واکنش نشان می دهد.در حقیقت این خود شما هستید که در برابر خوشبختی تان مانع ایجاد می کنید و بدبختی,فقر, ناتوانی و ضعف را به سوی خودتان جذب می کنید.باید ناگهان تصمیم بگیرید که منفی بافی را از خودتان برانید و در رود چند بار به خودتان تلقین کنید:«برای اینکه برسم باید از هوشم کمک بگیرم.هوشم مرا راهنمایی می کند می دانم که عقل و هوشم همین حالا پاسخ مناسب را به من میدهد و آنچه را که میخواهم برایم مهیا می کند.همه چیز روبراه است.»سپس این جملات را در ذهن با ایمان کامل تکرار کنید:«ضمیر ناخودآگاهم هر جوابی که احتیاج دارم برایم آماده می کند.جواب خودش در برابرم ظاهر می شود.ایمان و اعتقاد عمیق من شکوه و عظمت روحم را آشکار می سازد و مرا از وفور نعمت بهره مند می کند.»ترس را از خودتان برانید و به خودتان تلقین کنید: « من با نیروی ضمیر باطنم قدرت انجام هر کاری دارم.»از شناخت خدا تا رسیدن به آرزوهامن باور دارم که تمامی افراد قادر به احساس نیروی لایزال خداوند در درونشان هستند می توانند با آن ارتباط برقرار کنند آنرا بشناسند وبه آن اعتماد کنند.ما در دنیای بیرونی نوع آشکار آگاهی نهفته ی در زندگی را می بینیم ولی نمی توانیم آنرا با واژه ها توصیف کنیم.آگاهی نهفته وقتی بدست می آید که به کائنات اجازه بدهید نقش فعالی در زندگی ایفا کند.این تصمیمی کاملاً شخصی وخصوصی است وبه توضیح احتیاجی ندارد.هنگامی که این تصمیم باطنی را اتخاذ می کنید به تدریج آگاهی نهفته به بخشی نهفته از فطرت شما تبدیل می شود.اینکه فقط گوشه ای بنشینید وفقط درباره ی راهی برای رسیدن به آرزوها بیندیشید کار کاملاً بیهوده ای است.شما باید با کنار گذاشتن شک و تردید و اعتماد به احساسات درونی تان فضایی برای ورود خدا در زندگیتان باز کنید.هر انسانی اینک جسم است.زمانی جنین بوده.قبل از آن نطفه و پیش از آن انرژی بی شکل...این انرژی با قدرت بی انتهای خداوند شما را از ناکجا آباد به زمین آورده. در سطوح بسیارعالی تر معنویت فقط خداوند است که آدمی را به سوی سرنوشت مقدرش فرستاده. وجه خلاقیت وجود خداوند انسان را پیش می راند تا آنچه اراده کرده به تنهایی و یا با کمک افراد دیگر بیافریند.بخشش ازمهمترین عوامل جذب خواسته ها اگر حس می کنید در قسمتی از زندگیتان دچار درماندگی هستید ویااینکه هر چیز دلخواهتان را جذب نمیکنیداز مهمترین دلایل آن می تواند عدم بخشش باشد.بخشیدن سایرین از بعضی نظرها به کار انداختن «خود درون»است.وقتی به کسی می گوئید تو را بخشیدم در حقیقت گفته اید که به شکلی بر او برتری دارید.گام مهمتر اینست که از کسانی که فکر می کنید به آنها ضربه ای زده اید عذر بخواهید.به این شکل خودتان رانیز مورد بخشش قرار داده اید!وقتی قضاوت را کنار بگذارید،خودتان را آزاد میکنید و اغلب زمانی خودتان را آزاد کردید،دیگران درست همان کار مورد نظر شمارا انجام میدهند.ولی انگیزه شمابابد ناشی از بخشیدن خودتان باشد.هر روز به خودتان یادآوری کنید که خدمت به همنوعان والاترین عبادتها در برابر خداست و از راه این اعمال پژوهش روحانی تان به ثمر می رسد.لازم نیست دیگران را متقاعد سازید که با کائنات ارتباط برقرار کرده اید باید آنرا در عمل نشان دهید.ظهور شادی و برکت نهفته در درونتان به عنوان پاداش برایتان کافی است.تاثیر دعا بر زندگی جای بی سرو صدا پیدا کنید وحداقل ده تا پانزده دقیقه در آنجا به سر ببرید.باآسودگی صاف در گوشه ای بنشینید.سعی کنید اصلا منقبض نباشید نفس عمیقی بکشید خودتان را آرام کنید.حداکثر تلاشتان را بکنید که تمامی افکار مربوط به گذشته یا آینده رااز ذهنتان دور کنیدوهمه ی حواستان را به زمان حال متمرکز کنید.به افکارتان که به ذهنتان وارد شده و از آن خارج می شود دقت کنید.اگر فکری به ذهنتان خطور کرده آنرا نادیده نگیرید فقط به آن توجهی کنیدو بعد آنرا بحال خود بگذارید سپس دوباره برروی تنفس متمرکز شوید.اگر دریافتید که ذهنتان به جای دیگری رفته ببینید به کجا رفته وبدون اینکه قضاوتی درموردآن بکنید باز هم بسراغ نفس کشیدن برویدو اجازه بدهید تنفستان افکارتان رامهارو کنترل کند.پس ازاینکه مدت معین به پایان رسید آرام بنشینید آهسته به طرف افکارتان بازگردیدودراین زمان حواستان به اطرافتان باشد.به نرمی از جایتان برخیزید و به اندامتان کمی کشش بدهید.اکنون آماده شده اید که باآرامش کامل وانرژی بسیار زیاد سراغ کارهای روزمره تان بروید!تمرین مرتب مراقبه به شما

کمک میکند تا ذهنتان را از پرت شدن حواس دور کنید،افکارتان را پاکسازی کرده وسطح ارتباط معنوی تان را ارتقاء دهید. "مراقبه یعنی سکوت و آرامش برای مدت زمانی مشخص و تمرکز بر روی نحوه تمرکز".فقط با اعتقادو ایمان کامل درونی است که دعاهایتان مستجاب می شود.ارزش دعای مداوم این نیست که خدای مهربان حرفهای دل ما را بشنود بلکه ما به این شکل پیام او را خواهیم شنید.تردیدی نیست که دعا کردن برای مقابله با خطرها عامل معجزه آفرینی است اما هرگز نباید تا زمان به ظهور نشستن گرفتاریها دست بر روی دست بگذاریم و دعا نکنیم بلکه بهتر است این عامل شگفت انگیز را به دست فراموشی نسپاریم و حتماً دقایقی از اوقات شبانه روز را به دعا اختصاص بدهیم تا آرامشی عمیق در عمق وجودمان پیدا کنیم.پول و ثروت را به زندگیتان وارد کنیدبرای رسیدن به اهدافتان باید دو ایده مشخص را به ذهنتان وارد کنید و آن دو ایده ثروت و موفقیت است. با تکرار «ثروت و موفقیت» استعدادهای قدرتمند نهفته در آنها را آزاد می سازید و به فعالیت وا می دارید تا بر اساس اصول و قوانین خلل ناپذیر شعور باطن،تجلی خواسته ها و آرزوهایتان را در دنیای بیرون شاهد باشید.درصورت باور داشتن وایمان آوردن به فقر درست همان را بدست می آوریم.به اصول ثروتمند شدن ایمان بیاورید تابه آرزوهایتان برسید.قبل از خراب کردن دنیای فقر و بدبختی باید ابتدا جایگاه و ریشه ی فقر را در ذهنم و نفسمان از بین ببریم و نابود سازیم.افکار انسان خلاق هستند وهر فکری گرایش دارد که در زندگی شخص متجلی شود.موفقیت, پیشرفت, ثروت و بسیاری از نکات مثبت دیگر وقتی در زندگی پدیدار می شودکه آنها را انکار نکنیم.هرکسی خودش باید در جهت ترقی و خوشبختی خودش بکوشد.انکار افکار مثبت همچون مخلوط کردن اسید در ماده ی قلیایی است که ماده ی خنثی می سازد.پس بکوشید افکار خوب را خنثی نکنید.هر چه راکه واقعی احساس کنید بالاخره به شکلی در زندگی خودش را نشان خواهدداد.آن نگرشی که مارا از لذت بردن از لحظاتمان باز میدارد یا ما را در موضوعی قرار می دهدکه رفتاری خود ویرانگرانه داشته باشیم نگرشی ویرانگر است.باثروتهای درونتان ارتباط برقرار کنیدو وفور نعمت،ثروت،موفقیت و...راازاو بخواهید.با اندیشیدن در مورد این موضوعات،ذهن وضمیر پاسخ مناسب رادر اختیارتان میگذارد.تفکر نامحدودآنچه را که تفکر نامحدود نام دارد نیازمند کوششی سازنده از طرف شماست.شاید تفکر نامحدود والاترین هنر در حد قابلیت های انسانی باشد.انسانهایی که تفکر نامحدود را برمی گزینند موجوداتی خشنودو راضی هستتند.احساس می کنند به جهان تعلق داشته واز تمامی جنبه های زندگیشان رضایت خاطر دارند.حس می کنند مورد علاقه بوده و قادرند بدون قید و شرط و رنج دوست بدارند.همیشه برزمان حال تکیه دارند و یقین دارند که به هر ترتیبی اوضاع پیشرفت خودش را دارد.چنین انسانهایی چگونگی فکرو رفتارشان را براساس عقاید دیگران تعیین نمی کنند.آنان درباره ی کارهایشان با خودشان مشورت می کنند و این اعتماد به نفس به آنها امکان میدهد تا کاملاً فارغ از عقاید دیگران عمل کنند.افراد نامحدود خودشان راتعیین کننده ی سرنوشتشان می دانند به همین دلیل هرگز خودشان را با شرایط وفق نمی دهند و در اکثر شرایط قادرند کاملاً طبیعی فکر کرده و رفتاری خودجوش داشته باشند و علت عمده این موضوع فقدان اضطراب در مورد قضاوت دیگران است.مسئله ی مهمی که در باره ی این آدمها باید درک کرد این است که در برنامه ها و مسؤلیت هایشان با تمام وجود درگیر می شوند و این درگیری از محدوده ی دنیای شخصی شان در می گذرد.ایشان به جای اجتناب از تجربیات جدید از آنها استقبال می کنند.نامحدودها در سطح بالاتری زندگی می کنند بیشتر به این دلیل که یادگرفته اند به جای انتقاد براساس درک و قدردانی فکر می کنند.در حقیقت افراد نامحدود اختیاردار افکارو در نتیجه برخوردهای خودشان هستند و نظریاتی را انتخاب می کنند که مطابق با آنها کارهای کوچک اهمیت خود را داراست و به جای اینکه زندگیشان را نکبت بار کنند،زندگی در خدمتشان قرار میگیرد.

انگیزش

ـزش...Motivation"انگیزه"هادر واقع «چراها» ی رفتار هستندمهدی یاراحمدی خراسانی

در داستانهای قدیمی که در آن اتفاقات زندگی بشری از زبان حیوانات نقل می گردیده ، آمده است : سال ها پیش صیادی به منظور شکار آهو با سگ شکاری تیز چنگ خود به دشت وصحرا می رفت . کار صیاد تنها این بود که با یک تیر آهوان را زخمی می نمود وسگ شکاری به سرعت به دنبال آهوان می دوید. آهو همچون برق وباد به این سو آن وسو می پرید تا بلکه جان خود را از دست سگ لجباز نجات دهد. اما سگ با وفا در جهت اجرای وظیفه خود از هیچ کوششی دریغ نمی نمود.تا اینکه آهوی زخمی راپس ازتعقیب وگریز فراوان به ستوه آورده وتسلیم خود می ساخت.حیوان خسته، ولی سرافرازانه به سوی صیاد بازمی گشت وشکاررا دودستی تقدیم او می کرد.صیاد هم بلافاصله وبدون فوت وقت یکی از رانهای آهو را جدا وبه نشانه مزد تلاش به سگ اعطا میکرد.این روند ادامه داشت .صیاد با توان وپیگیری سگ به خواست خود می رسید و از گوشت و پوست آهو استفاده های فراوانی می کرد.وسگ هم در این میان ازلطف صیاد بی نصیب نبود.تا اینکه روزی آتش طمع در دل صیاد روشن گردید.او با خود فکر کرد چه ضرورتی دارد که یک ران آهو را به این حیوان بدهم .گوشت آهو ارزشمند می باشد و حیف است خورده این سگ شود.لذا تصمیم گرفت قسمت های پست تری از آهو را خوراک سگ گرداند.روزبعد که سگ ، شکارآهوی دیگری را تقدیم صیاد نمود پاداشی بسیارکمتر از همیشه دریافت کرد.ولی حیوان با وفا با خود گفت خداراشکر. طلبکار که نیستم .همین اندک هم ما راسیر می کند.سگ وفادارانه و وخوش بینانه به کار خود ادامه می داد وشاکر روزی رسان بود.اما این صیاد بود که با شعله ور شدن آتش طمع هر روز سهم سگ را از شکار کمتر وپست تر می کرد.تا اینکه یک روز باخود گفت اصلاً چه ضرورتی دارد که ازاین آهوان چیزی به این سگ برسد.او درخدمت من است وباید بدون هیچ چشم داشتی مرا درصید یاری رساند.از این رو تصمیم گرفت از آهو چیزی به سگ ندهد وخوراک سگ تنها همان باشد که روزانه در کلبه ی خود جهت رفع جوع دریافت می کند. فردا روز بار دیگرصیاد اسب خود را زین وسگ را همراه خود راهی دشت نمود.با این فکر که سگ دیگر سهمی از شکار ندارد.آهوئی را نشانه گرفت وتیر را به هدف زد وسگ مثل همیشه توانست صید راتقدیم صیاد نماید.ولی این بار هیچ خبری ازپاداش نبود . حتی همان حداقل روزهای پیشین را نیز سگ دریافت ننمود.سگ خوشبینانه با خود گفت: این بنده ی خدا لابد دراین فقره مارا فراموش کرده است .عیبی ندارد یک روز که هزار روز نمی شود. انشاءالله فردا جبران می کند.امافردا وروزهای بعد بارها وبارها دوباره وچند باره در عرصه شکار این صحنه تکرار شد.سگ به خود آمد وفهمید که صیاد داردبه او اجحاف می کند.لذا او هم تصمیم گرفت دیگر از تمام توان خود برای شکار بهره نگیرد.دوباره عرصه شکار تکرار شد وسگ موظف گردید به دنبال آهوی زخمی دیگری برود.اما این بار سگ با چابکی همیشگی به دنبال آهو نمی دوید.مقداری که به دنبال آهو دوید اورا رها کرد وآهو هم که از سرعت زیادی برخودار است توانست جان خود را از مهلکه نجات دهد.چند روز پیاپی که این مسئله تکرار گردید صیاد به خشم آمد وخطاب به سگ گفت : حیوان تو را چه شده است که از گرفتن یک حیوان زخمی عاجر مانده ای؟ سگ که تا به حال شکایتی نکرده بود،دست از دهان خود برداشت وگفت : من از گرفتن آن حیوان زخمی عاجز نیستم.بلکه انگیزه آن حیوان (آهو) زخمی از دویدن این است که می خواهد جان خود را نجات دهد.من با چه انگیزه ای دنبال اوبدوم و خود را خسته کنم. هدف از نقل داستان بالاـ بیان مقوله" انگیزه "است.انگیزه عاملی است که وجود واثرات آن دررفتار برای همه جانداران به اثبات رسیده است. در داستان بالا سگ انگیزه ای برای شکارآهو ندارد ولی آهو به خاطر نجات جان خود می تواند از دست سگ بگریزد.مسلمًابا توجه به وجود عقل در بشر، نقش انگیزه در انسان نسبت به سایرجانداران قابل توجه است.امروزه مطالعات وتحقیقات زیادی در ارتباط با انگیزه وراههای تقویت آن در رفتارشناسی صورت می پذیرد".انگیزه"ها(motive) در واقع «چراها» ی رفتار هستند.آنها موجب آغاز وادامه فعالیت می شوند وجهت کلی رفتار هر فرد را مشخص می سازند.انگیزه ها را گاهی به عنوان نیازها ، تمایلات ، سائقه ها یا محرکات درونی فرد تعریف می کنند.انگیزه هائی که به سوی هدفها معطوف می شوند ممکن است آگاهانه یا ناخود آگاه باشد.(رضائیان علی،۱۳۸۱) در برخی موارد افراد درتشخیص انگیزه یا هدف دچار مشکل

می گردنـد.اگر بخواهیم مقایسه ای بین این دو داشته باشیم باید بگوئیم :انگیزه یا نیاز یک حالت درونی در فرد است در حالی که هـدفها بیرون از فرد قرار دارنـد وگـاهی از آنها به عنوان پاداشـهای«مورد انتظار»که انگیزه ها را به سوی خود معطوف می دارنـد یاد می شود(هرسی وبلانچارد،۱۹۹۳) انگیزه ها وهـدف ها بر روی هم اثر متقابل دارنـد.اگر انگیزه در فرد بالا باشداهداف بلند انتخاب خواهـد کرد واگر ارزش هـدف بسیار بالا باشـد انگیزه فرد برای کسب آن تشدیـد می شود.مثلاً اگر نیازی ماننـد گرسنگی در فرد شدیـد باشد به نان خالی هم برای رفع گرسنگی راضـی می شود ولی اگر نیاز خیلی شدید نباشد شاید برای رفع گرسنگی به دنبال غـذاهای دیگری برود. امروزه نقش منـابع انسـانی بـه عنـوان سـرمایه هـای اصـلی سازمـان در مسیررشد وتوسعه بـه اثبـات رسـیده است.مطالعات مختلفی که درزمینه های مختلف منابع انسانی انجام می پـذیرد نیز درهمین راستا می باشـد.یکی از زمینه های مهم و اثر گـذار در ارتباط با منابع انسانی بحث انگیزه ها وچگونگی برانگیختن آن در نیروهای انسانی سازمان می باشد.مدیران موظفند با بکارگیری مکانیزمهای خاص وهمچنین با تمهیـد زمینه های مناسب سبب ساز ایجاد وافزایش انگیزه کارکنان خود باشـد.انگیزاننده ها می تواننـد مادی وملموس باشـند ماننـد افزایش دسـتمزد یا غیر ملموس ماننـد قـدردانی از تلاش کارکنان یا کسب قـدرت که در برانگیختن وشـدت بخشـیدن به انگیزه ها ونیاز ها ودر نتیجه فعال کردن رفتارهای آدمی به همان اندازه ی محرک های ملموس مهم است.(هرسی وبلانچارد،۱۹۹۳) البته بایـد به این نکته اذعان نمود که برانگیزاننده های مادی مثل پول آنقدر که تصور می شود یک عامل برانگیزاننـده نیست.اگر حقوق به قـدر کافی بالا باشـد که هزینه رهن منزل،پوشاک کافی ،قرض های موجود وغـذائی که گاه بیرون خورده می شود تـأمین کنـد وعلاـوه بر این هـا ،مقـداری دیگر نیز برای تعطیلات سالیانه بمانـد،افزایش حقوق تأثیر زیادی در تقسیم مشارکت کاری ندارد.البته هیچ کس واقعاًقصد ندارد پیشنهاد افزایش حقوق را رد کند ،ولی درآمد بالا به زودی یک عادت می شود وامری عـادی تلقی می گردد.(گیزلاهاگمن،۲۰۰۱) آنچه کارکنان را تشویق می کنـد که بیشتر تلاش کننـد،به طورنزدیک بسـتگی به رفاه شخصـی وافزایش روابط انسانی ونوع کار مورد نظر دارد.محیط کاری خوب ،کارجالب ،وچشم انـدازهای واقعی در مـورد تحـول شخصـی ،کارکنـان باصـلاحیت را مجـذوب می کنـد.انگیزش اول ومهمـتر از همـه بـه عـواملی غیر از پـول بسـتگی دارد.برعکس،حقوق بالاـ فی نفسه تضـمین نمی کنـد که افراد از کارشان لـذت ببرنـد.خبر خوب برای مـدیریت این است که بتواند سهم زیادی در افزایش انگیزش در کارکنان داشـته باشـد،بدون اینکه این امر ذره ای هزینه در برداشته باشد.هر چند اگر هم هزینه ای در بر داشـته باشـد منافع آن به سـرعت به سازمان بر می گردد.مـدیران بایـد با بهره گیری از عوامل مادی وغیرمادی زمینه شور ، علاقه وانگیزه را در کارکنان خود فراهم سازنـد.مدیران باید راغب گر کارکنان بوده وبا ایجاد زمینه های مختلف روانی کارکنان را نسبت به کار ترغیب وپر شور گردانند.مدیران باید «شـــور آفـرین » باشـند" .شــور"ی که همراه با انگیزش ،شعور کاری سـرمایه هـای انسـانی سازمـان را افزایش میدهـد.پس مـدیر؛ به مثابه" ...شـــور آفـرین."منابع ومآخـذ:۱-رضائیـان ، علی ،مبانی مـدیریت رفتارسازمانی ،۱۳۸۱۲-هرسی پال،بلانچارد کنت،ترجمه:علاقبند علی،مدیریت رفتارسازمانی،۱۳۸۴۳-گیزلاهاگمن،ترجمه:گودرزی علی محمد،انگیرش و مدیریت تحول،۱۳۸۰۴-سعادت اسفندیار،مدیریت منابع انسانی،۱۳۸۳

مدیریت انگیزش؛ کارکنان برانگیخته

کارکنان برانگیخته ... Motivationمدیریت انگیزش بر روی سه شرط اعتماد به نفس، اطمینان و رضایت تمرکز دارد

مقـدمهزمانی که کارمنـدی بـا سـطح عملکرد بالاـ به مقـام مـدیریت ترفیع می‌یابـد، برخی اوقات تنها یک تفکر سـطحی صـرف این می‌شود که مدیر جدید چگونه می‌تواند به طور موثر در زیر دسـتانش انگیزش ایجاد کند.ممکن است چنین به نظر برسد که توانایی برای انگیختن افراد اسـتعداد ذاتی باشـد که ممکن است فردی آن را دارا باشـد و یا نباشد، اما این توانایی را می‌توان از طریق اصـلی که ((مـدیریت انگیزش)) نامیده می‌شود، مورد بررسـی قرار داده و اکتساب کرد.مدیریت انگیزش بر روی سه شـرط اعتماد به نفس،

اطمینان و رضایت تمرکز دارد.غفلت از توسعه و گسترش این مهارت برای مـدیران هزینه بالایی دارد. زمانی که کارکنانی با سـطح عملکرد بالاـ مشـکلات انگیزشـی حل نشـده‌ای داشـته باشـند، امکان دارد سـطح عملکرد آنها پایین آمـده و یا کار خود را به منظور اکتسـاب کـار دیگری رهـا سازنـد.از سویی اگر در کارکنـانی که سـطح عملکرد پایینی دارنـد، به منظور ارتقای سـطح عملکردشان انگیزش ایجاد نگردد، نتایـج را پایین کشانـده و باعث کاهش بهره‌وری در میان دیگر اعضای تیمشان خواهنـد شـد. بـدتر اینکه آنها بندرت کار خود را رها می‌سازند، چرا که جایی برای رفتن ندارند. مساله عمده این است که وقتی که کارکنان مشـکلات انگیزشـی داشـته باشـند، مـدیران هزینه‌های سـنگینی را متحمل می‌شونـد.مدیریت انگیزشـنکته اصـلی در مدیریت انگیزش این است که بدانیم کارکنان به وسـیله چیزی انگیخته می‌شوند که تحقق آن را باور دارند و این تحقق نه به وسـیله وعده و وعید مدیران، بلکه به وسـیله درجریـان آوردن سه شـرط لازم برای انگیزش یعنی اعتماد به نفس، اطمینان و رضایت به وسـیله ایجاد محیطی که در آن سه شـرط تقویت می‌شوند، مدیران می‌توانند در کارکنان خود انگیزش ایجاد کنند.اعتماد به نفسزمانی که کارکنان بر این جمله باور دارند که ((من نمی‌توانم این کار را انجام دهم))، آنها میل دارنـد که از کار خود دست بکشـند و یا حداکثر اینکه آن کار را با دو دلی انجام می‌دهنـد. فقـدان اعتمـاد به نفس یـک مشـکل درون گستر انگیزشـی است. آن زمـانی رخ می‌دهـد که انتظـارات از سـطح عملکرد غیرواقعی بوده، حجم کـار به طور غیرممکن زیـاد باشـد و آموزش تا انـدازه نیازهای کارکنان تنزل پیـدا کرده و در آن سـطح حفظ شود.به علت واقع بین نبودن مـدیران نسبت به اهمیت این مساله، کارکنان نسـبت به گفتن اینکه ((آنها نمی‌تواننـد کارشان را انجام دهنـد)) ترس دارنـد. بسـیاری از کارکنان می‌ترسـند که اگر چنین بگویند، مدیر، آن کار را به شـخص دیگری تفویض کرده و آنها کـار خود را از دست بدهنـد، لـذا کارکنان تظاهر می‌کننـد که همه چیز خوب پیش می‌رود. در نتیجه به مشکل اعتماد به نفس آنها توجهی نمی‌شود. در این میان فرهنگ سازمانی نیز شریک جرم است که به کارکنان اجازه نمی‌دهد تا آزادانه در باره مشکل اعتماد به نفس صـحبت کننـد.زمانی که کارمنـدی می‌گوید که می‌تواند کاری را انجام دهد، یک مدیر خوب قادر به تشـخیص این مساله هست که آیا واقعاً کارمنـد می‌توانـد آن کار را انجام دهـد یا خیر. برای مثال اگر کارمنـدی نسبت به واگـذاری کاری به وی با این جمله عکس‌العمل نشان دهـد که: ((اگر همه چیز خوب پیش برود، گمان می‌کنم که احتمالاً از عهـده کار برآیم)). روشن است که این کارمنـد مشـکل اعتماد به نفس دارد. همچنین اگر کارمنـدی نسبت به واگـذاری کاری به وی نظر خود را بیان نکرد، مـدیریت می‌توانـد به روش‌های دوسـتانه برنامه‌ریزی را به منظور انجام دسـتورالعمل‌ها جویا شود.نکته مهم دیگر این که، مـدیران می‌توانند به وسـیله واگـذاری کارها به کارکنان که ذاتاً کاری را خوب انجام داده و از انجام آن لـذت می‌برنـد، انگیزش را بهبود بخشـند. وقتی کارکنان به طور ذاتی می‌توانند کارشان را خوب انجام بدهند، همه آنها می‌دانند که از عهده کار برمی‌آیند، در نتیجه مشکل اعتماد به نفس وجود نخواهـد داشت.اطمینانزمـانی که کارکنـان بر این باور باشـند که پاداش‌ها ودریافت‌های آنان با عملکرد آنها متناسـب نیست، آنهـا بـا یـک مـانع انگیزشـی مواجهنـد. زمـانی که کارمنـدی می‌گویـد: ((من به آنچه که شایسـته عملکرد من است نخواهم رسـید))، وی مشـکل اطمینان دارد.برای مـدیران شـناخت مشـکل اطمینان آسان است، چرا که خود کارکنان آن را بیان می کنند. با این وجود دو مشـکل وجود دارد که مـدیران بـا آن مواجهنـد، اول اینکه مشـکل اطمینـان بسـرعت قابـل رفع نیست و زمان می‌برد تا اطمینـان ایجـاد شود. دوم اینکه ارائه چیزی که شایسـته عملکرد کارکنـان است برخی اوقـات تبعـات نامساعـدی را در پی دارد.ارائه پاداش به کارکنانی که دارای سطح عملکرد بالایی هستند ممکن است آسان باشد، ولی دریغ کردن پاداش از کارکنانی که ضعیف عمـل می‌کننـد برخی اوقـات نـاراحت کننـده است. بخصـوص زمـانی که این افراد، افرادی آشـوب برانگیز و یـا برعکس کارکنـانی وفادار، فداکار و سـخت کوش باشند.ارائه چیزی که درخور عملکرد کارکنان باشد، مهم است. برای انجام این کار برخی مدیران به کارکنانی که ضـعیف عمل می‌کننـد و به همکاران آنها پیامی می‌دهنـد ماننـد والدینی که به دو بچه خود پیام می‌دهند که اگر اتاق مشترکشـان را مرتب سازنـد به آنهـا جایزه خواهنـد داد. سـپس به هر دوی آنها جایزه می‌دهنـد، در صورتی که یکی از آنها اتاق را

مرتب ساخته است. این کار به هر دو بچه می‌آموزد که آنها برای به دست آوردن چیزی که می‌خواهند مجبور نیستند کاری را انجام دهند. متاسفانه بسیاری از کارکنان این آموزه را یاد گرفته‌اند و این علت اصلی مسایل انگیزشی و عملکردی د رمحیط کار است.اشتباه دیگری که مدیران مرتکب می‌شوند این است که وظایف و کارها را به کارکنان محول کرده و هرگز پیگیر آن نمی‌شوند آنها ممکن است فکر کنند که با دادن جا و مکان و استقلال، کار درستی انجام داده‌اند، اما در حقیقت آنها رفتارهای مثبت را تقویت نکرده‌اند یا بهتر بگوییم رفتارهای منفی را اصلاح نکرده‌اند.کارکنان می‌خواهند که مدیر پس از واگذاری وظیفه، پیگیر کارها باشد تا بداند که آنها کار را درست انجام می‌دهند و بفهمد که آنها چه کاری را بهتر می‌توانند انجام دهند. تناسب داشتن نتایج عملکردهای مثبت با پاداش‌ها و دریافتی‌های کارکنان باعث تقویت این رفتارها شده و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.رضایتگاهی کارکنان احساس می‌کنند نتایجی را که به دست می‌آورند رضایت بخش نیست. ممکن است که کارمندی بگوید: ((من چیزی را که می‌خواهم از کارم به دست نمی‌آورم)). در این صورت برای کارکنان مشکل است احساس کنند که کار خود را می‌توانند انجام دهند (اعتماد به نفس) و دریافتی‌ها نیز با عملکرد آنها متناسب است (اطمینان) اما آنها برانگیخته نخواهند شد. اگر احساس کنند که نتایج رضایت بخش و ارضا کننده نیست. برای هیچ کس معقول و منطقی نیست که برای به دست آوردن چیزی که نمی‌خواهد، سخت کار کند.بسیاری از مدیران در صرف وقت برای فهمیدن اینکه برای هر یک از کارکنان چه چیزی رضایت بخش است و چه چیزی رضایت بخش نیست کوتاهی می‌کنند. بسیاری ا زمدیران در عرصه باور و عمل دچار اشتباه می‌شوند. با این تفکر که همه افراد در یک روش مشترک برانگیخته می‌شوند. واضح است که این عقیده نادرست است، چیزی که فردی را ارضا می‌کند ممکن است برای فردی دیگر ارضا کننده نباشد.برای مثال کارهای چالش انگیزی که برای برخی کارکنان برانگیزاننده است، ممکن است برای برخی دیگر تهدیدآمیز باشد. برخی کارکنان کارهای معین و ثابت را ترجیح می‌دهند، در حالی که عده‌ای دیگر به وسیله تنوع کاری ارضا می‌شوند. برخی کارکنان با رسیدن به سه دریافتی مهم پول، ترفیع و امنیت شغلی ارضا می‌شوند، در حالی که برای برخی از کارکنان مولفه‌های دیگری از رضایت وجود دارد از قبیل: تحسین، قدردانی، آزادی، صداقت و... .دستیابی به این پاسخ که افراد از چه طریقی احساس رضایتمندی می‌کنند ساده است، ولی برخی مدیران آن را نادیده می‌گیرند.اگر از کارکنان بپرسید که چه چیزی آنها را برمی‌انگیزد، آنها با میل و رغبت خواهند گفت که چه چیزی از شما می‌خواهند.نکته جالب این است که اگر خود کار ارضا کننده باشد، کارکنان حتی از کسرها و نواقص دریافتی‌ها و پاداش‌های خود اغماض خواهند کرد. چرا که آنها به ((تمتع کاری)) رسیده‌اند، چیزی که در محیط‌های کاری امروزی برای بسیاری از افراد ارزشمند است.راه حل برای مشکلات انگیزشیبزرگترین مانعی که مدیران در بهبود انگیزش با آن مواجهند تصور غلط آنها از شغل‌شان به عنوان یک مدیر است.کار یک مدیر حل کردن همه مشکلات نیست چرا که حل کردن موثر همه مشکلات در حیطه کاری آنها غیرممکن است. آنها باید به راه حل‌های مشکلات دست پیدا کنند. این مساله در مورد انگیزش آسان است. زمانی که کارکنان به طور صحیح برانگیخته نمی‌شوند، آنها خود می‌دانند که چه مشکلاتی وجود دارد و راه حل‌هایی را که در مورد مشکلات آنها کارگر خواهد بود می‌شناسند. مدیران می‌توانند کارکنان را در جهت بیان علل اصلی مشکلات خود و پیشنهاد راه حل‌هایشان برای بهبود انگیزش سوق دهند.دستیابی به این راه حل‌ها یک فرآیند دو مرحله‌ای است. در مرحله اول شما باید کارکنان را برای صحبت کردن مهیا سازید و به آنها کمک کنید که اطمینان داشته باشند که ارائه پاسخ‌های صادقانه و واقعی، مطلوب ومدنظر شماست و این گفت و شنود آزادانه هیچ گونه تبعات منفی برای آنها نخواهد داشت.در مرحله دوم برای دستیابی به حقیقت باید سوالاتی صحیح بپرسید.برای آماده سازی افراد برای صحبت کردن می‌توانید بااین جمله شروع کنید:((من می‌دانم که شما با برخی مسایل نامساعد مواجه هستید. من مایلم به شما کمک کنم، اما به تنهایی نمی‌توانم. من هر چه که شما می‌گویید به صورت محرمانه حفظ خواهم کرد و از آنها تنها در راه کمک به شما استفاده خواهم کرد)).سپس اقدام به پرسیدن سوالاتی صحیح

از آنها کنید. برای بررسی مشکل ((اعتماد به نفس)) سوالات زیر را انجام دهید:- آیا می‌دانید از شما چه انتظاری می‌رود؟- به نظر شما چه چیز مورد انتظار قابل حصول است؟- آیا شما می‌توانید کاری را که از شما خواسته شده انجام دهید و نیز آیا می‌توانید آن را به موقع انجام دهید؟- در رابطه با موضوع ((اطمینان)) از کارکنان خود سوالات زیر را انجام دهید:-آیا شما می‌دانید که در مقابل عملکرد خوب چه چیزی ارائه می‌شود؟- به عقیده شما چیزی را که ما در گذشته وعده داده بودیم محقق ساخته‌ایم؟-آیا شما انتظار دارید چیزی را که ارائه می‌شود به دست آورید؟- اگر شما ضعیف عمل می‌کنید انتظار چه اتفاقی رادارید؟ در نهایت برای کشف مسائل مربوط به ((رضایت)) از کارکنان خود سوالات زیر را انجام دهید:- چه چیزی برای شما ارضا کننده است؟- آیا کارتان برای شما معنی دار است؟- آیا چیزی وجود دارد که شما آن را نخواهید؟- آیا شما چیزی را که ارائه می‌شود می‌خواهید؟- آیا چیزی هست که شما آن را می‌خواهید ولی آن ارائه نمی‌شود؟مدیرانی که از این رویکرد استفاده می‌کنند در می‌یابند که عدم جست و جو برای پیدا کردن راه حل به مسائل انگیزشی، انجام کارها از روی حدس و گمان، آغازهای توام با شکست و فرصت‌های از دست رفته را در پی خواهد داشت. همچنین درمی‌یابند که مدیریت انگیزشی امری است که مشخصاً مستلزم پرسیدن سوالاتی صحیح است.راه حل برای مشکلات انگیزشی ممکن است به سادگی این فرآیند سه مرحله‌ای باشد که مدیریت انگیزش نامیده می‌شود. اول این که به کارکنان کمک کنید که اعتماد به نفس خود را که برای نیل به انجام کارها به آن نیاز است افزایش دهند.دوم این که کارکنان اطمینان داشته باشند که شما آنچه را که شایسته عملکرد آنهاست به آنها خواهید داد و سوم این که برای کارکنان این امکان را مهیا سازید که در کار خودشان به رضایت دست پیدا کنند.زمانی که این سه شرط در کنار هم تامین شوند، انگیزش کارکنان افزایش پیدا خواهد کرد و به دنبال آن عملکردشان نیز بهبود می‌یابد.منبع :وبلاگ مدیریت فناوری اطلاعات

Motivation

Ask any person who is successful in whatever he or she is doing what motivates him/her, and very likely the answer will be "goals". Goal Setting is extremely important to motivation and success. So what motivates you? Why are you in college? If you are in college because that's what your parents want, you may find it difficult to motivate yourself. Sure, it's possible to succeed with someone else providing the motivation for you. ("If you graduate from college, I'll give you a car!" or worse "If you don't graduate from college, you won't get a car.") But motivation that comes from within really makes the difference.Certainly, you need some intelligence, knowledge base, study skills, and time management skills, but if you don't have motivation, you won't get far. Think about this analogy. You have a car with a full tank of gas, a well-tuned engine, good set of tires, quadraphonic CD system, and a sleek, polished exterior. There it sits. This car has incredible potential. (Have you heard that before?) However, until a driver sits behind the wheel, puts the key in the ignition, and cranks it up, the car doesn't function. You guessed it the KEY is MOTIVATION.Interest is an important motivator for a student. So is a desire to learn. When you link these two things together, you create success. Often success in an endeavor leads to more interest and a greater desire to learn, creating an upward spiral of motivation toward a goal you have established.So be honest with yourself. Are

you genuinely interested in being in college? Have you set realistic goals for yourself? How can you develop the internal motivation that really counts? When it comes to motivation, KNOWING is not as important as DOING.

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۱۸۰-IR۹۰ ۰۶۰۹-۵۳به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».


قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
WWW
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹